



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

VALMENTAMALLA KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA

TE - Virve Martikainen
KIJÄ/T:

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Virve Martikainen	
Työn nimi Valmentamalla kohti itseohjautuvuutta	
Päiväys 24.4.2018	Sivumäärä/Liitteet 61/4
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytteen aihe syntyi Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan palveluiden uudistumisen tarpeesta, jonka yhtenä keinona on johtamisen uudistaminen. Tämän vuoksi on luotu uuden johtamisen malli, jonka ytimenä on itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio ja yhteinen työ. Yhtenä kriittisenä menestystekijänä edellä mainittujen asioiden kehittämiseen on valmentava esimiestyö.</p> <p>Opinnäytteen tarkoituksena on kuvata valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden kehittämisprosessia Hämeentien ja Hermannin ryhmäkodeissa. Kehittämisprosessin tavoitteena on lisätä itseohjautuvuutta ja tuoda johtamista kohti valmentavan esimiehen työskentelytapaa työyksikössä.</p> <p>Konkreettisiksi kehittämisen keinoiksi valikoituivat esimiehen oman ajattelutavan muutos tietoisien ajattelun avulla, palautteenannon lisääminen, vuorovaikutustilanteisiin huomion kiinnittäminen, motivointikeinojen miettiminen, aiheeseen liittyvät keskustelut työyhteisökokouksissa ja päivittäisissä keskusteluissa, valmentavien keskustelujen aloittaminen, vastuualueitiimien perustaminen työyhteisön sisällä ja päätösvallan lisääminen henkilöstölle.</p> <p>Kehittymistä mitattiin Helsingin kaupungin kehittämällä johtamisen indikaattorilla. Tässä työssä on käytetty mittarin osia Valmentava esimiestyö ja itseohjautuvuus. Mittarilla saatujen tulosten mukaan kehittäminen tuotti tulosta eniten osa-alueissa, toimin tiimissä, joka vastaa itse tavoitteistaan, toiminnastaan ja keinoistaan saavuttaa tavoitteensa; sekä esimieheni ei anna minulle valmiita vastauksia, vaan auttaa minua löytämään ratkaisut itse. Kokonaisuudessaan prosessi toi paljon oivalluksia valmentavasta johtamisesta, itseohjautuvuudesta ja kehittämisestä.</p>	
Avainsanat uusi johtamisen malli, valmentava johtaminen, valmentava esimiestyö, itseohjautuvuus	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Virve Martikainen			
Title of Thesis coaching for self-guidance			
Date	24.4.2018	Pages/Appendices	61/4
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners city of Helsinki, social and health care sector, familys and social services, disability work			
Abstract	<p>The topic of this thesis was chosen since there is a need to renew the services of social and health care sector in the City of Helsinki. One mean is to renew leadership models. Therefore a new leadership model has been created, in which the core idea is self-guidance, internal motivation, and common work. One of the critical success factors for developing the above mentioned issues is managerial coaching.</p> <p>The purpose of the thesis is to describe the process of developing managerial coaching and self-guidance in Hämeentie and Hermann's group homes. The aim of the development is to increase self-guidance and to improve leadership towards the way in which a coaching manager is working in a work unit.</p> <p>Changing the supervisor's own mindset through conscious thinking, increasing feedback, focusing on interaction situations, thinking about motivational ways, paying attention to the topics of conversations at workplace meetings and daily discussions , starting coaching discussions, establishing area of responsibilities team within the work community, and increasing decision-making power in the employee were chosen as the concrete means of development.</p> <p>Development was measured by the leadership indicator developed by the City of Helsinki. In this work parts Managerial coaching and Self-guidance of the leadership indicator were applied. According to the results of the survey applied, the development produced the most results in the areas of Working in a team, which responds to its goals, activities and means toachieve its goals, and My supervisor does not provide me with answers, but helps me find the solutions myself. In its entirety, the process brought a lot of insight into managerial coaching, self-guidance and development.</p>		
Keywords	new leadership model, coaching, managerial coaching, self-guidance		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARVE, YDINKYSYMUKSET JA TAVOITE	7
2.1	TARVE KEHITTÄMISELLE	7
2.2	YDINKYSYMUKSET	8
2.3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET	9
3	VALMENTAVAN JOHTAMINEN (COACHING)	10
3.1	VALMENTAVA JOHTAMINEN KANSAINVÄLISESTI	11
4	VALMENTAVA ESIMIES	13
4.1	VALMENTAVAN ESIMIEHEN ROOLIT	14
4.1.1	MANAGER	15
4.1.2	LEADER	15
4.1.3	COACH	15
4.1.4	ROOLIEN KÄYTTÖ VALMENTAVASSA ESIMIESTYÖSSÄ	16
4.2	VALMENTAVAN ESIMIEHEN YDINTAIDOT	17
4.2.1	VUOROVAIKUTUSTAIDOT	17
4.2.2	KEHITTÄVÄ PALAUTE	20
4.2.3	MOTIVOINTI	22
5	ITSEOHJAUTUVUUS	26
5.1	SISÄINEN MOTIVAATIO	27
5.2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	28
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN	30
6.1	IDEASTA KOHTI TOTEUTTAMISTA	30
6.2	PROSESSI	32
6.3	PROSESSI AVATTUNA	34
7	TULOKSET	43
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	55
	LIITE 1: TULOSKORTTI	58
	LIITE 2: YHTEISET PELISÄÄNNÖT	59
	LIITE 3: TIIMIT: SOVITUT TIIMIT/VASTUUALUEET:	60
	LIITE 4: JOHTAMISEN INDIKAATTORI OSAT VALMENTAVA ESIMIES JA ITSEOHJAUTUVUUS	61

Tämän opinnäytteen aihe syntyi Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan palveluiden uudistamisen tarpeesta, jonka yhtenä keinona on johtamisen uudistaminen. Uudistusta tehtäessä on huomattu, että nykyinen johtamismalli ei sovi palveluiden uudistamisen kulttuuriin, vaan tarvitaan muutosta. Perinteinen hierarkkinen ja ammattiryhmäkohtainen johtaminen ei enää toimi. Henkilöstön ja työyhteisöjen roolia kannattaa vahvistaa. (Helsingin kaupunki 2016, 9) Tämän vuoksi on luotu uuden johtamisen malli, jonka ytimenä on itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio ja yhteinen työ. Yhtenä kriittisenä menestystekijänä edellä mainittujen asioiden kehittämiseen on valmentava esimiestyö.

Opinnäytteen tarkoituksena on kuvata valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden kehittämisprosessia Hämeentien ja Hermannin ryhmäkodeissa. Kehittämisprosessin tavoitteena on lisätä itseohjautuvuutta ja tuoda johtamista kohti valmentavan esimiehen työskentelytapaa työyksikössä. Prosessin myötä esimiehen rooli on aiempaa ohjaavampi ja mahdollistavampi. Yhteiset tavoitteet ovat selkeitä koko työyhteisölle. Henkilöstö miettii yhä itsenäisemmin, kuinka päästä yhteiseen tavoitteeseen. Valta ja vastuu kasvavat henkilöstöllä. Esimiehen ja työyhteisön yhteistyö on oppimista ja kehittymistä tukevaa.

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen asenne, miten vaikutan toisiin ja kuinka minuun vaikutetaan. Arvostuksen, osallisuuden ja tavoitteellisen yhteistoiminnan myötä yksilöiden vahvuudet tulevat yhteisön ja organisaation käyttöön. Ryhmän vahvuus voimaannuttaa ryhmään kuuluvia yksilöitä. Vahvuus perustuu luottamuksen syntyyn ja johtajuuteen, joka kuuluu kaikille. (Ristikangas, 2010, 12)

Valmentava esimiehisyyys on sukua valmentavalle johtamiselle. Valmentava johtajuus on valmentavaa esimiehisyyttä laajempi käsite, sillä johtajuus psykososiaalisena ilmiönä ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. Valmentava esimies on organisaatiossa nimetty henkilö, jonka vastuulla on hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanos. Esimies on työnantajan edustaja. Vastuu on kirjattu Suomen lakiin. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus kertoa sekä neuvotella, mikä on työntekijöiden työn tarkoitus ja tavoite ja mitä he työssään tekevät. Työntekijällä taas on velvollisuus tehdä hänelle osoitettua työtä ja kertoa mikäli ei onnistu tehtävissään. Molemmilla on oma vastuunsa. Valmentava esimies rakentaa luottamusta ryhmäänsä niin, että sen potentiaali vapautuu ryhmän käyttöön tavoitteen mukaisesti. Hän on kiinnostunut työntekijän näkemyksestä ja tulkinnasta organisaatiosta. Hän pyrkii johdettaviensa kanssa vastavuoroisuuden ja yhteistyön kautta yhteiseen tavoitteeseen. Valmentavan esimiehen tarkoituksena on tehdä toisista tähtiä. Valmentava esimies ohjaa toisia olemaan entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. (Ristikangas ja Grünbaum 2016,12,19)

Itseohjautuvuus tarkoittaa ihmisen kykyä toimia ilman tarvetta toisen henkilön ohjaukselle tai kontrolloinnille. Itseohjautuvan henkilön on oltava itsemotivoitunut. Hän ei tarvitse ulkoista pakottamista toimiakseen. Itseohjautuvalla henkilöllä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän on menossa. Lisäksi itseohjautuvalla henkilöllä on oltava riittävä osaaminen, jotta hän voi saavuttaa päämääränsä. Hän tarvitsee riittävän perustehtävän osaamisen lisäksi itsensä johtamisen taitoja eli

ajanhallinnan taitoa, kykyä asettaa tehtävät oikein, resurssien hallinnallisia taitoja ja kykyä priorisoida työtä. Nämä taidot on aiemmin hoitanut esimies. (Martela, Jarenko.2017,12)

Konkreettisiksi kehittämisen keinoiksi valikoitui esimiehen oman ajattelutavan muutos tietoisien ajattelun avulla, palautteen annon lisääminen, vuorovaikutustilanteisiin huomion kiinnittäminen, motiivokeinojen miettiminen, aiheeseen liittyvät keskustelut työyhteisökokouksissa ja päivittäisissä keskusteluissa, valmentavien keskustelujen aloittaminen, vastuualueiden perustaminen työyhteisön sisällä ja päätösvalan lisääminen työyhteisössä. Kehittymistä mitattiin Helsingin kaupungin kehittämällä johtamisen indikaattorilla. Tässä työssä on käytetty mittarin osioita valmentava esimiestyö ja itseohjautuvuus.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARVE, YDINKYSYMYKSET JA TAVOITE

2.1 TARVE KEHITTÄMISELLE

Tulevaisuudessa Helsingin sosiaali- ja terveystoimiala haluaa olla johtava palveluiden tuottaja ja uudistaja. Se haluaa kannustaa kaupunkilaisia ottamaan vastuuta omasta ja läheistensä hyvinvoinnista ja terveydessä, sekä turvaamaan aukottoman avun tarvittaessa. Sosiaali- ja terveys toimiala on määritellyt tavoitteekseen nelimaalin, jonka avulla se pääsee kohti visiotaan. Nelimaalin ydinkohdat ovat, henkilöstökokemuksen parantuminen, tuottavuuden kasvu, vaikuttavuuden lisääntyminen sekä ensiluokkainen asiakaskokemus. (Helsingin kaupunki. 2017, 14)

Tarve muutokseen ja toimintojen sekä palveluiden kehittämiseen on lähtenyt muuttuvasta ympäristössä epävarmuuden kasvaessa. Kaupunki kasvaa, väestö vanhenee ja monikulttuuristuu, talous tiukkenee, tulee lakiuudistuksia ja sote-uudistus, asiakkaat odottavat entistä parempaa ja yksilöidämpää palvelua. Kilpailu yksityisten tuottajien kanssa kasvaa. Teknologia, tietotekniikka, digitalisuus ja mobiilisuus ovat kasvavassa roolissa. Palveluiden uudistaminen on näin ollen välttämättöntä. (Helsingin kaupunki 2016,9)

Uudistusta tehtäessä on huomattu, että nykyinen johtamismalli ei sovi palveluiden uudistamisen kulttuuriin, vaan tarvitaan muutosta. Perinteinen hierarkkinen ja ammattiryhmäkohtainen johtaminen ei enää toimi. Henkilöstön ja työyhteisöjen roolia kannattaa vahvistaa. (Helsingin kaupunki 2016, 9)

Henkilöstön on siedettävä jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta sekä opittava oppimaan nopeasti uutta. On entistä tärkeämpää toimia ja oppia yhdessä, jotta voidaan löytää monimuotoistuviin tilanteisiin ratkaisuja. Muutoksessa tarvitaan johtamista, joka tukee organisaation ja ihmisten muutosvalmiutta, yhdessä tekemistä ja joustavuutta. Työntekijät saavuttavat tavoitteet työssään johtamisen kautta. Johtamisen tavoitteena on oltava hyvä henkilöstökokemus. Tämän vuoksi johtamisen kehittämiseen on alettu panostaa entistä enemmän menossa olevassa palveluiden uudistamisen myötä. (Helsingin kaupunki. 2017,9)

Sosiaali- ja terveystoimialan johtaja Juha Jolkkonen on kertonut mediauutisten artikkelissa helmikuussa näkemyksessään johtamisen muutoksesta seuraavaa. Johdon tehtävänä on jatkossa näyttää suunta, toimia esimerkkinä ja antaa tukensa. Kontrolli korvautuu luottamuksella ja työyhteisöt oppivat ratkaisemaan arjen ongelmat ensisijaisesti itse. Itseohjautuvat työntekijät saavat päättää käytännön yksityiskohdista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. He myös vastaavat tuloksista. (2017)

Sosiaali ja terveystoimialan toimialapäällikön valitsema johtamisen kehittämistyöryhmä on luonut johtamismallin, jonka lähtökohdana on toimialan palvelujen visio ja tavoitteet. Johtamisen kehittämiseksi on suunniteltu uuden johtamisen malli jonka työkaluina ovat uuden johtamisen käsikirja ja johtamisen indikaattori, joiden avulla esimiehiä kannustetaan kehittämään johtamista. Johtamisen

indikaattorin avulla pystyy arvioimaan, missä asioissa on kehittymisen tarvetta ja missä olemme onnistuneet. Johtamisen käsikirjan tarkoituksena on kuvata uutta johtamismallia, antaa työvälineitä jatkuvaan kehittämiseen ja mallintaa uutta johtamista. (Helsingin kaupunki. 2017,6)

Esimiehille on pidetty koulutustilaisuuksia uudistetusta johtamismallista, joissa on käyty läpi johtamisen käsikirjaa ja kuinka viedä asiaa eteenpäin työyhteisöissä. Jokaisen esimiehen tehtäväksi tuli valita yksi tai kaksi kohtaa jota kehittää työyhteisössä. Uuden johtamisen ydin on itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, yhteinen työ. Tavoitteisiin pyritään uudistetun johtamisen kriittisillä menestystekijöillä. Kriittisiksi menestystekijöiksi käsikirjaan on valikoitunut valmentava esimiestyö, osaamisen johtaminen, ihmislähtöisen osallisuuden lisääminen, ketterä kehittäminen, yhteiset pelisäännöt, tiedolla johtaminen, tavoitejohtaminen ja monialaiset tiimit. (Helsingin kaupunki, 2017, 21)

Alla on kuvattuna uuden johtamisen malli. Ytimen ympärillä on kriittiset menestystekijät, joilla pyritään kohti ytimessä olevia tavoitteita. Menestystekijöiden ja johtamisen ytimeen panostamalla muodostuu johtamisen kulttuuri. Kaikesta tästä syntyy brändi. (Mäki, Kuoppamäki 2017,18)



kaavio 1. uuden johtamisen malli

2.2 YDINKYSYMUKSET

Lisääntyykö itseohjautuvuus ja kehittykö johtaminen valmentavan esimiestyön suuntaan prosessiin valituin keinoin Hämeentien ja Hermannin ryhmäkodeissa?

Millaisia taitoja esimiehen ja työyhteisön tulee kehittää prosessin aikana?

2.3

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET

Lisätä itseohjautuvuutta ja tuoda johtamista kohti valmentavan esimiehen työskentelytapaa työyhteisössä. Esimiehen rooli on aiempaa ohjaavampi ja mahdollistavampi. Yhteiset tavoitteet ovat selkeitä koko työyhteisölle. Henkilöstö miettii yhä itsenäisemmin, kuinka päästä yhteiseen tavoitteeseen. Valta ja vastuu kasvavat henkilöstöllä. Esimiehen ja työyhteisön yhteistyö on oppimista ja kehittymistä tukevaa.

3 VALMENTAVAN JOHTAMINEN (COACHING)

Valmentavan johtamisen ytimenä on Kansasen mukaan varmistaa, että asiat toteutuvat. Valmentava johtaja kiinnittää huomionsa oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön. Tavoitteena on saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Tärkeimmät asiat valmentavan johtamisen kannalta ovat tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, sekä suorituksen parantamiseen ja uran kehittymiseen tähtäävä valmentaminen. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on parantaa suorituskyykyä ja tuloksia luomalla työyhteisölle suotuisat mahdollisuudet kehittymiseen, antaa rehellistä palautetta tarkasti ja oikea-aikaisesti molempiin suuntiin ja arvioida osaamista ja aikaansaannoksia oikeudenmukaisen palkitsemisen perusteeksi. Valmentava johtaminen on suorituskyvyn ja suorituksen kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelman ratkaisuun. Valmentava johtaminen huomioi jatkuvasti kokonaisuutta, yksikön tavoitteita ja arvoja. Se korostaa määrällisten tavoitteiden lisäksi laadullisia tavoitteita kuten asiakastyytyvyyttä ja työhyvinvointia. Tulosten lisäksi siinä korostuvat tapa jolla tulokset aikaan saadaan. Tärkeässä roolissa on tiimityö ja henkilöstön voimavarat. Valmennusprosessi on kaksisuuntainen. (2004. 23-27)

Räsänen toimittamassa kirjassa käytetään sekaisin termejä valmentava johtaminen sekä coachingin. Hänen kirjoittamansa mukaan termejä on vaikea erottaa täysin toisistaan. Kirjassa kuvataan Coachingia näin, se yhdistää organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä yksilön kehittämisen. Coachingin keskeisimpiä tavoitteita on voimaannuttaa valmennettavaa niin, että hänen kyvykkyytensä tulee paremmin hänen käyttöönsä. Tavoitteena on pysyvä toimintatavan muutos, joka vaatii joustavuuden, tahdon ja tietoisuuden lisääntymistä. Valmennuksen tarkoituksena ei ole, että ihmiset tekevät asioita koko ajan nopeammin vaan että ne tehdään viisaammin. Tärkeäksi nousevat kysymykset, mitä oikeastaan tavoittelemme? Mikä meitä motivoi? Mihin haluamme sitoutua ja mikä on oikeasti tärkeää? (Räsänen. 2007,16)

Carlsson ja Forssell kuvaavat kirjassaan valmentavaa johtamista eettisesti kestäväksi, ihmisarvoon perustuvaksi sekä potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaksi johtamiseksi. Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (2008, 22-23) Valmentava johtaja keskittyy asioiden sijaan ihmiseen. Suhde työntekijöihin on kumppanuussuhde, jossa jaetaan tietoa ja kokemusta avoimesti. Ensimmäisenä tavoitteena valmentavassa johtamisessa on osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. (Moksi. 2016,10-11)

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen asenne, kuinka vaikutan toisiin ja kuinka minuun vaikutetaan. Arvostuksen, osallisuuden ja tavoitteellisen yhteistoiminnan myötä yksilöiden vahvuudet tulevat yhteisön ja organisaation käyttöön. Ryhmän vahvuus voimaannuttaa siinä olevia yksilöitä. Vahvuus perustuu luottamuksen syntyyn ja johtajuuteen, joka kuuluu kaikille. (Ristikangas, 2010, 12)

Valmentava johtaminen on prosessi jossa valmentaja auttaa valmennettavaa käyttämään voimavarojaan niin että koko hänen potentiaalinsa saadaan käyttöön tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentavan johtamisen voidaan sanoa olevan vastakohta suoralle johtamistavalle, jossa esimies olettaa tietävänsä parhaiten ja antaa valmiit vastaukset. Valmiiden vastausten antaminen saa usein ihmisen

tekemään vain välttämättömän ja senkin valvottuna. Näin saatetaan myös estää työntekijän kehittyminen. Valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esimies auttaa työntekijää löytämään ratkaisun itse kyselemällä ja kuuntelemalla. Hyvä valmentaja haastaa valmennettavan etsimään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. (Kurttila, Aalto. 2015.17-19) Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa kääntämään ongelmat ja ei-toivotut asiat tavoitteiksi. (Hirvihuhta. 2006. 80)

3.1 VALMENTAVA JOHTAMINEN KANSAINVÄLISESTI

Valmentava johtaminen muodostuu monesta eri opista ja tekniikasta. Se on yhdistelmä psykologian, aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen ja businesskonsultoinnin alueilta. (Carlsson, Forssell. 2008, 129.) Valmentava johtaminen on saanut alkunsa coachingista. Coachingin juuret ulottuvat aina antiikin filosofeihin saakka. Hyvien kysymysten tekemistä arvostettiin jo tuolloin. (Ristikangas, Ristikangas. 2010. 21)

Termi coaching on tullut urheiluun 1880-luvulla. Coaching lähti liikkeelle muutamista yksilö- ja joukkuelajeista. Vuosisadan aikana se levisi kaikkeen urheiluun. 1950-luvulla coaching ajattelu alkoi levitä businessmaailmaan ja organisaatioihin. 1980-luvulta alkaen coaching on ollut henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa yhä säännöllisemmin esillä. Coachingista on tullut tämän jälkeen johtamisen vastuualue yrityksissä ja siitä on alettu selkeämmin puhua omana treenaustekniikkanaan työntekijöiden ja esimiesten välisessä yhteistyössä. (Kim, 2010,26)

Coaching termiä käytetään monen erilaisen valmentamisen kuvaamisessa työympäristössä. Valmennuksesta on löydettävissä jopa 37 erilaista muotoa. Termit vaihtelevat valmentamisen tarkoituksen, prosessin, analysoinnin ja kuvauksen tarkkuuden mukaan. Valmentamisesta on erotettavissa neljä suuntausta coaching, life coaching, business coaching ja executive coaching. Kaikissa valmentamisen muodoissa yhteistä on yksilön, ryhmän tai organisaation tekemisen tehostaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen. Kaikkien valmentamisen muotojen tarkoituksena on auttaa yksilöä pääsemään tavoitteeseen monimuotoisin keinoin, lisätä yksilön vaikuttavuutta, kehittymistä ja kasvua ihmisenä. Eniten termit eroavat siinä, pyritäänkö niillä vaikuttamaan valmennettavan henkilökohtaiseen kasvuun, organisaation kehittämiseen tai tulosten parantamiseen. Edellä kuvatuissa valmentamisen suuntauksissa käytetään aina ulkopuolista ammatillista valmentajaa ja niitä käytetään lähinnä johdon valmentamiseen. Johdon valmentaminen ei kuitenkaan yksistään auta työympäristössä organisaatioita menestymään, vaan on huomattu tarve kehittää henkilöstön osaamista ja tästä on syntynyt muoto managerial coaching, mikä tarkoittaa esimiestä, joka noudattaa valmennuksellisia periaatteita. (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger, Hamlin. 2014,2)

Ristikangas, Ristikankaan mukaan coaching on kehittymiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä menetelmä. Se on yksilöiden välinen yhteistyösuhde. Se keskittyy tavalla tai toisella potentiaalin hyödyntämiseen. Valmentava johtajuus eroaa siinä puhtaasta coachingista, että se on koko työyhteisön prosessi. (2010,21)

(Managerial coaching) Valmentava johtaminen on viime vuosikymmeninä noussut suosituksi johtamisen muodoksi maailman laajuisesti. Tutkimuksen mukaan tietoisuus valmentavasta johtamisesta

on saavuttanut 600 000 työntekijää ja 130 000 esimiestä 51 maassa tai alueella. Tämä kuvaa hyvin sen suosiota. Eri maiden tai alueiden käsite valmentavasta johtamisesta voi kuitenkin vaihdella paljon riippuen alueen kulttuurista ja käytetystä valmentamisen kirjallisuudesta. Näin ollen valmentavan johtamisen vertailua ei voida suoraan tehdä eri maiden kesken. (Ran, Wang, Hein Wendt, W, Euwema. 2015,1-2)

Suomessa on viimeisten parinkymmenen vuoden ajan tuotu johtamiskirjallisuudessa esiin yhtenäistä viestiä esimiehen keskeisestä roolista toimia kehittymisen, muutoksen ja uudistusten tukijana. Taustana tässä on organisaatioympäristöjen kiihtyvä ja yllätyksellinen haasteita synnyttävä muutos. Monilla tutkimuksen alueilla on tunnustettu, että vain ihmisten motivaatiota, luovuutta, hyvinvointia ja osaamista tukemalla voidaan pysyä mukana kehityksessä. Tämän vuoksi esimiestyö on alkanut muuntautua valmennuksen suuntaan. (Viitala, 2007,78.) Valmentavasta johtajuudesta on alettu puhua enenevässä määrin Suomessa 2000- luvulla. (Ristikangas, Ristikangas. 2010, 22) Valmentavan johtajuusotteen laajentuessa koskemaan yhä useampia yrityksiä on viimeisen vuosikymmenen aikana alettu puhua valmentavasta esimiehestä, jonka rooliin kuuluu muitakin tehtäviä kuin pelkkä coachaus. (Ristikangas, Grünbaum. 2016,12)

Valmentavan johtajuuden piirteet voidaan jakaa kahteen ryhmään, voimaantumista edistävään käyttäytymiseen ja mahdollistavaan käyttäytymiseen. Voimaannuttavaa käyttäytymistä edistäessään esimies rohkaisee työntekijää ylittämään omia rajojaan toiminnassaan ja pyrkimään parhaimpaansa. Hän tukee alaistaan kriittiseen ajatteluun kysymysten avulla, varmistaa oppimisen resurssit ja aktivoi häntä kehittymään omaehtoisesti. Esimies siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille. Mahdollistajan roolissa esimies varmistaa työntekijän kehittymiselle suotuisat olosuhteet. Hän luo hyvää oppimisympäristöä, auttaa työntekijöitä laajentamaan tietämystään oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi, ja etsii työntekijöiden kanssa yhdessä välineitä, rakenteita ja yhteistyösuhteita kehittymisen edistämiseksi. (Viitala. 2007, 86-67)

Ristikangas ja Grünbaum kuvaavat valmentavaa esimiehisyttä näin, valmentava esimiehisyys on sukua valmentavalle johtamiselle. Valmentava johtajuus on laajempi käsite, sillä johtajuus psykososiaalisena ilmiönä ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. Valmentava esimies on organisaatiossa nimetty henkilö, jonka vastuulla on hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanos. Esimies on työnantajan edustaja. Vastuu on kirjattu Suomen lakiin. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus kertoa sekä neuvotella, mikä on työntekijöiden työn tarkoitus ja tavoite ja mitä he työssään tekevät. Työntekijällä taas on velvollisuus tehdä hänelle osoitettua työtä ja kertoa mikäli ei onnistu tehtävissään. Molemmilla on oma vastuunsa. Valmentava esimies rakentaa luottamusta ryhmäänsä niin, että sen potentiaali vapautuu ryhmän käyttöön tavoitteen mukaisesti. Hän on kiinnostunut työntekijän näkemyksestä ja tulkinnasta organisaatiosta. Hän pyrkii johdettaviensa kanssa vastavuoroisuuden ja yhteistyön kautta yhteiseen tavoitteeseen. Valmentavan esimiehen tarkoituksena on tehdä toisista tähtiä. Valmentava esimies ohjaa toisia olemaan entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. (2016,12,19)

Viitala kertoo väitöskirjassaan työntekijöiltä saamiensa vastausten perusteella valmentavan esimiehellä olevan vahvaa osaamista osaamisen johtamisessa sekä ihmisten johtamisessa. Valmentavat esimiehet kiinnittävät huomiota yksittäisten työntekijöiden sekä koko työyhteisön oppimiseen. He osallistavat työntekijöitä aktiivisesti kehittämiseen, ottavat vastuuta suunnan määrittämisestä ja tavoitteiden selkiyttämisestä. He kehittävät myös innostuneesti itseään. He ovat innostuneita työstään ja sitoutuvat yhdessä toteutettaviin muutoksiin. (Viitala. 2004,173-174)

Valmentava esimies on henkilö, joka näkee roolinsa työntekijöiden osaamisen kehittäjänä ja auttajana. Hän auttaa löytämään parhaat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. Valmentava esimies on työntekijöidensä keskustelukumppani. Hän selventää heille organisaation asettamat tavoitteet ja sparraa heitä keksimään uusia keinoja ja ideoita päästä etenemään tavoitteiden suuntaan. Esimies ei kuitenkaan voi toimia puhtaasti valmentajana, vaan hänen työhönsä kuuluu myös vaatiminen, vastuunotto, taloudesta vastaaminen, ristiriitoihin puuttuminen ja tarvittaessa määrääminen. (Hirvi-huhta 2006, 7)

Valmentava esimies johtaa yksilöiden lisäksi koko tiimiä kehittymään. Toimivan tiimin perustana on tavoitteisiin sitoutuminen, toisiaan täydentävät osaamiset, yhteinen toimintamalli, yhteisvastuu tuloksista ja myönteinen suhtautuminen jatkuvaan opiskeluun. Tiimillä tulee olla yhteinen suunta, kyky organisoitua ja halu ratkaista tulevia haasteita. Valmentava esimies rakentaa tiimiä koko ajan tavoitteellisesti kohti yhteistä tavoitetta huomioiden yksilölliset onnistumiset ja koko tiimin suoriutumisen. Valmentava esimies ohjaa tiimiä arvostavasti ja osallistaen. Hän osoittaa kiinnostusta jokaiseen tiimin jäseneen. (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 67-70)

Tiimin johtamiseen ei ole sen monimutkaisuuden vuoksi löydetty tarkkoja toimintaohjeita. Valmentavan esimiehen työskentelytapana on arjessa kokeilla erilaisia toiminta- ja suhtautumistapoja tiimiinsä ja tiimiläisiinsä, löytääkseen omaan tiimiinsä sopivat keinot tulla menestyväksi tiimiksi. (Ristikangas, Grünbaum. 2016,70-71)

Kurttila ja Aalto esittävät kirjassaan valmentavan johtamisotteen suurimmiksi hyödyiksi seuraavat kohdat:

- motivaation vahvistuminen ja työn ilon lisääntyminen
- aktiivisuuden lisääntyminen
- kaikkien ideat, osaaminen ja näkökulmat tulevat käyttöön
- suoritukset, tulokset ja tavoitteellisuus parantuvat
- esimies keskittyy olennaiseen, kun hänen ajankäyttönsä tehostuu
- Esimiehen rooli onnistumisen vahvistajana lisääntyy
- työntekijöiden turhat poissaolot ja vaihtuvuus vähenee

(2015, 17-18)

Kokonaisuudessaan valmentava esimiestyö on nykyaikainen tapa johtaa ihmisiä. Sen lähtökohtana on positiivinen ihmiskäsitys ja hyvä tahto. Se on vuorovaikutteista, empaattista ja ihmisläheistä. Työpaikan ilmapiiriä voidaan nostaa sen avulla. Sen avulla pystytään sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon. Sillä voidaan jopa nähdä vaikutuksia ihmisen kasvuun. Valmentava johtamistapa tekee työpaikasta hyvän paikan työskennellä. (Moksi.2016,12)

4.1 VALMENTAVAN ESIMIEHEN ROOLIT

Carlsson ja Forssell tuovat kirjassaan esiin kolme valmentavan esimiehen roolia manager, leader ja coach. Heidän mukaansa roolit ovat osittain päällekkäisiä eivätkä ne sulje toisiaan pois. Kaikkien kolmen roolin tasapaino tuo parhaan tuloksen esimiestyössä. Tilanne ja tarkoitus määrittävät, mikä rooli esimiestyössä on milloinkin ensisijainen. Organisaatiossa johdon tulee määritellä mitä se tavoittelee ja mitä hyötyä siitä on sisäisille ja ulkoisille yhteistyötahoille. Organisaation johto päättää mitkä ovat sen visio, arvot ja toimintaperiaatteet. Organisaation johto myös määrittää tahtotilansa, kuinka työntekijöiden työskentelyssä tulisi näkyä nämä asiat. Organisaation johto ei voi kuitenkaan saada yksittäisiä ihmisiä toimimaan täysin haluamallaan tavalla. Johto voi ohjata valintoja kannustimilla ja rajoituksilla, mutta lopulta yksilöt toteuttavat työn omalla tavallaan. Esimies käyttää tehtävässään erilaisia rooleja sen mukaan, onko kyseessä organisaation toimintaperiaatteiden noudatta-

minen vai työskentelyn toteutustapojen ohjaaminen tai kehittäminen. Esimiehen onkin tärkeää harjoittaa kaikkia kolmea rooleja ja käyttää niitä omien vahvuuksiensa ja arvojensa kautta. Näin ne ovat itselle sopivat ja kestävä. (Carlsson, Forssell. 2008, 32-34)

Ristikangas ja Grünbaum kuvaavat valmentavan esimiehen roolien ja toimintatapojen merkitystä tietoisena valintana kasvattaa tavoitteen mukaista työkulutturia. Roolit painottuvat eritavoin tilanteesta riippuen esimiehen arjessa. Joissakin tilanteissa tarvitaan tukipilaria, joka hoitaa lakisääteiset asiat. Tällöin korostuu managerin rooli. Leaderin roolia taas tarvitaan, kun halutaan luoda uskoa ja luottamusta tulevaisuuden toiminnan jatkuvuuteen. Coachin rooli korostuu, kun halutaan toimia tehokkaasti arjessa. Valmentavalla otteella työntekijät sitoutuvat haasteiden ratkaisemiseen ja käyttämään omaa osaamistaan parhaiten. Rajan veto roolien välillä ei ole helppoa, vaan ne sekoittuvat arjessa. Jokaisen esimiehen tulisi kuitenkin hallita kaikki kyetäkseen toimimaan kokonaisvaltaisesti. (2016, 27-28)

4.1.1 MANAGER

Management edustaa asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Managerin roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävään ja siihen, miten se muunnetaan arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Esimies määrittää vastuut sekä roolit ja varmistaa, että kaikki noudattavat pelisääntöjä. (Carlsson, Forssell. 2008,32) Manager huolehtii, että toiminta on organisaation prosessien mukaista ja siitä syntyy mitattavia aikaansaannoksia ja suoritteita. Hän valvoo työonnistumista, tekee johtopäätöksiä analyyseistä ja huolehtii lakisääteisistä tehtävistä. (Ristikangas, Grünbaum 2016, 26)

4.1.2 LEADER

Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista. Leaderin roolissa esimies kuvaa organisaation visiosta johdettuja selkeitä ja motivoivia tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita. Hän johtaa omalla esimerkillään. (Carlsson, Forssell. 2008,32) Leader pyrkii huolehtimaan muutosten riittävästä viestinnästä kaikille. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat yhtä tärkeitä, kuin riittävien rajojen osoittaminen virheellisessä suunnassa. Leader puhuu tietoisesti tavoitteista ja tehtävistä käyttäen me- muotoa, me saavutamme tavoitteet ja hoidamme tehtävä. (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 26)

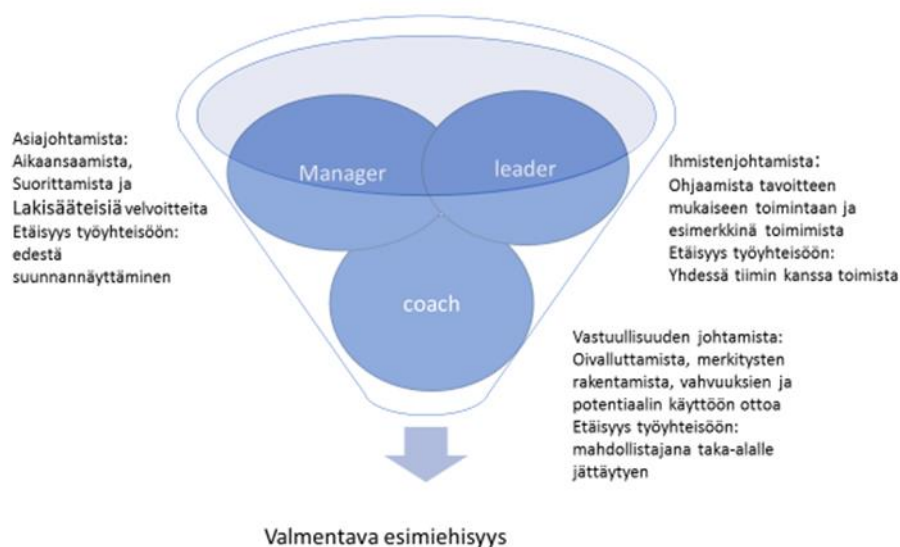
4.1.3 COACH

Coachin roolissa esimies tukee työntekijälle mahdollisimman sopivalla tavalla häntä toteuttamaan yhdessä sovitut tehtävät. Tämä maksimoi jokaisen mahdollisuuden onnistumiseen, oppimiseen ja hyvinvointiin. Asiat voidaan suorittaa hyvin moni eritavoin, mutta kaikki tavat voivat johtaa onnistumiseen ja tavoiteltuun lopputulokseen. (Carlsson, Forssell. 2008,32) Coach kuuntelee, kysyy ja on läsnä meneillään olevassa tilanteessa. Hän pyrkii innostamaan, sitouttamaan ja vastuuttamaan tiimin jäsenet yhteistyön onnistumisesta. Näin ihmiset löytävät omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa. (Ristikangas, Grünbaum. 2016,27)

4.1.4 ROOLIEN KÄYTTÖ VALMENTAVASSA ESIMIESTYÖSSÄ

Valmentavalla otteella työskentelevä esimies kykenee liikkumaan erilaisissa esimiehen rooleissa, asioiden ja ihmisten johtajana sekä valmentajana tilanteen mukaan. Hän yhdistää arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen työskentelyotteen. Työyhteisön jäsenet ovat tasa-arvoisia. Työyhteisössä painotetaan onnistumisia. (Ristikangas, Grünbaum. 2016,15)

Valmentava esimies osaa käyttää myös sopivaa etäisyyttä hyödykseen työyhteisön johtamisessa erilaisissa rooleissa ollessaan. Hän johtaa edestä näyttämällä suuntaa ja pitämällä sitä jatkuvasti esillä. Tällöin esimies kirkastaa tavoitetta, näyttää rajoja selkeyttää perustehtävää. Hän toimii yhdessä tiimin kanssa, jolloin esimies on tasa-arvoinen kumppani muiden tiimin jäsenten kanssa. Tärkeää on tutustuminen, läsnä oleminen, yhdessä päätösten tekeminen, palautekulttuurin vahvistaminen ja toiminnan arviointi rakentavasti. Tiimi saa vastata kysymyksiin, miten? Mahdollistajan roolissa Esimies jättäytyy taka-alalle ja auttaa muita loistamaan tähtinä. Esimies havainnoi, osallistaa, antaa vastuuta ja luottaa. (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 71-72)



kaavio 2 Valmentavan esimiehen kolme ydinroolia ja etäisyys työyhteisöön erirooleissa. (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 27,71-72)

4.2 VALMENTAVAN ESIMIEHEN YDINTAIDOT

4.2.1 VUOROVAIKUTUSTAIDOT

Vuorovaikutus on kahden tai useamman ihmisen välistä sanallista tai sanatonta viestintää. Se on viestien vaihtamista. Vuorovaikutukseen kuuluu viestien luominen, lähettäminen, tulkitseminen ja reagoiminen. Viestinnän avulla pyritään rakentamaan vuorovaikutussuhde. Se on aina kaksisuuntaista ja siitä välittyy viestien sisällön lisäksi aina suhtautuminen toiseen ihmiseen. Viestintää tapahtuu nykyään yhä useammin puheen lisäksi myös tietokonevälitteisesti viestejä ja kuvia vaihtamalla. (Isotalus, Rajalahti. 2017,15-18)

Aina ollessamme toisten ihmisten kanssa kasvokkaisuviestinnässä, sisältyy sanaton viestintä olennaisena osana viestintään, puheen ja äänenvireen lisäksi. Välitämme suhtautumistamme toiseen sekä sanallisella, että sanattomalla viestinnällä. Eleillä, ilmeillä ja asennoilla on olennainen merkitys, miten onnistumme välittämään viestimme. Sanattomalla viestinnällä luomme viestintäsuhdettamme toiseen ihmiseen. Sen avulla välittyy myös uskottavuus sille mitä puhumme. Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa, uskomme yleensä sanatonta. Sanattoman viestinnän avulla pystymme myös ilmaisemaan tunteitamme ja havainnoimaan toisen tunteita. Sanattomien viestien tunnistaminen ja hallinta ovatkin tärkeitä asioita esimies työssä. (Isotalus, Rajalahti 2017,18-19)

Vuorovaikutustaidot eivät ole sisäsyntyisiä vaan siinä voi kehittyä ja jokaisella on siinä jatkuvasti kehittymistä. Vuorovaikutusosaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. (Isotalus, Rajalahti 2017, 22) Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on taitoa ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen, sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia. Toinen taito muodostuu kyvystä luoda suhteita muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Kolmantena asiana viestintäosaamisessa on kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä, puhelinta, sähköpostia, internetiä, digitaalisia alustoja ja ryhmätyötiloja. Neljäs taito on viestintä strategian luominen, eli kuinka osaa käyttää edellisiä taitoja tarkoituksenmukaisesti. (Juholin. 2008, 30-31)

Hyvä viestijä pystyy viestimään tarkasti ja tavoitteen mukaisesti. Hän antaa merkityksiä asioille ympärillään. Hän käyttää sosiaalisia rooleja tarkoituksenmukaisesti. Hän antaa itsestään hyvän kuvan. Hän asettaa tavoitteita suunnitellusti ja saa aikaan ymmärrettäviä viestejä. (Isotalus, Rajalahti. 2017, 18)

Esimies ja työntekijä elävät työnsä, saamansa informaation, mahdollisuuksiensa ja vastuunsa suhteen erilaisissa maailmoissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että vuorovaikutukseen panostetaan mahdollisimman paljon. Mitä paremmin esimies ja työntekijä ymmärtävät toisiaan, sitä parempaan lopputulokseen päästään. Esimies parantaa vuorovaikutus ilmapiiriä olemalla ystävällinen, positiivinen ja yrittämällä ymmärtää työntekijää mahdollisimman hyvin. Jos esimies ja työntekijä eivät ymmärrä toisiaan, on todennäköisempää, että esimies joutuu käyttämään asemansa tuomaa valtaa ja sanelee päätöksiä. Tällöin on todennäköistä, että työntekijä ei sitoudu tavoitteeseen. (Jalava. 2001,62)

Johtamistyö on vaikuttamista, jonka perustana ovat vuorovaikutussuhteet. Vuorovaikutustilanteet voivat olla hyvin virallisia ja asiallisia tai toisinaan hyvin tunnepitoisia. Tutussa ja turvallisessa suhteessa tunteet tulevat helpommin pintaan. Silloin ollaan läsnä kokonaisvaltaisemmin ilman suoja-muureja. Valmentava esimies on tavallinen ihminen, jolla ei tarvitse olla superominaisuuksia. Tämä näkyy myös epävirallisuutena. Johtaminen perustuu suhteiden lujittamiseen ja keskinäiseen luottamukseen. Johtaja on samalla tasolla johdettaviensa kanssa, myöntää virheensä ja suhtautuu toisiin arvostavasti ja kunnioittaen. on kuitenkin hyvä muistaa, että kyse on työyhteisöstä eikä perheestä. Ensisijaisesti tunneilmaisun kautta muodostuvat vuorovaikutustilanteet voivat olla haitallisia työyhteisössä. (Ristikangas, Ristikangas. 2010, 50-51)

Esimiehen on osattava ilmaista itseään ymmärrettävästi ja kiinnostavasti, jotta hän voi vaikuttaa muihin. Esimies tarvitsee tilannetajua pystyäkseen käyttämään erilaisia vaikuttamisen keinoja. Perusteltu, ymmärrettävä ja kiinnostava viesti on vaikuttava. Perustelujen tulisi vedota sekä järkeen että tunteeseen, jotta ne ovat tehokkaita. Ihmiset kiinnostuvat asioista, jotka koskettavat heitä itseään. Esimiehen tuleekin tuoda asiat esiin läsnäolevien työntekijöiden näkökulmasta. Kiinnostusta herättävät myös uutuudet, asioiden väliset ristiriitaisuudet ja toiminnallisuudet. Vastaavasti vanhat fraasit, täydellisesti pureskellut ja ulkoa opitut viestit vievät mielenkiinnon. Lisäksi persoonallisuus ja henkilökohtaisuus lisäävät mielenkiintoa. Esimiehen kannattaakin aina esiintyä omana itsenään. Esimies vaikuttaa työyhteisöön omalla esimerkillään. (Surakka, Laine. 2011, 142-143)

Tutkimuksen mukaan viestintätyylinä on vaikutusta siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat johtamiseen. Demokraattinen viestintätyyli, jossa johtaja rohkaisee työntekijöitä keskustelemaan, on todettu parhaaksi. Hyvä johtaja viestii varmasti, tukea antavasti ja täsmällisesti. Ihanteena pidetään, että johtaja luo työntekijöihinsä kumppanuussuhteen. Tällöin johtajalla ja johdettavalla on mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa, he jakavat paljon tietoa keskenään liittyen työhön ja myös muihin asioihin. Suhteessa vallitsee molemmin puolinen kunnioitus, luottamus ja sitoutuneisuus. He voivat kritisoida sekä tukea toisiaan ja kokevat sen vahvistavana. Vastuu suhteen kehittymisestä on molemmilla osapuolilla. (Isotalus, Rajalahti. 2017,40-48) Esimiehellä on tiimin johtajana suuri merkitys sille, millaiseksi työyhteisön vuorovaikutusrakenne muodostuu. Hyvin toimivassa tiimissä tieto kulkee kaikkien välillä luontevasti. Tasavertainen rakenne on ihanteellinen työyhteisössä. Tällöin jokainen viestii jokaiselle ja kaikilla on mahdollisuus osallistua yhtä lailla. Se luo edellytykset tyytyväisyydelle ja lisää tehokkuutta, kun tarvitaan aktiivista osallistumista. (Surakka, Laine. 2011, 62)

Valmentava esimies on tunnetaitoinen. Hänellä on taito ymmärtää ja hallita omia tunteita. Kun ymmärtää mitä itsessä tapahtuu, itsensä hillitseminen helpottuu ja ei siirrä omia tunnetilojaan toiselle. Tämä auttaa hoitamaan erilaiset kohtaamiset kunnioittavasti. Valmentava esimies on myös nöyrä. Hän haluaa kuulla toisten mielipiteitä ja on avoin erilaisille ja vastakkaisille ajatuksille. Tämä auttaa oppimista ja vastuullisuuden tunteen heräämistä johdettavissa. Valmentava esimies osaa nauraa itselleen ja maailmalle. Hän näkee esimiestehtävänsä ainut laatuksena vastuuna, eikä koe olevansa korvaamaton. Nöyrällä johtajalla on hyvä itsetunto. Hänen varmuutensa nousee itsetuntemuksesta, ei ylpeydestä. Hän osaa asettaa organisaation hyödyn ja tavoitteen saavuttamisen omien tarpeidensa edelle. (Ristikangas, Ristikangas. 2010, 51-52)

Valmentavan vuorovaikutuksen kolme ydintaitoa ovat kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. Vuorovaikutuksessa on tärkeää kannustaa ratkaisujen löytämiseen ja kyky arvostaa jokaista yksilöä. (Kurttila, Aalto. 2015,19.) Salminen kuvaa artikkelissaan hyvän keskustelun ominaisuuksia seuraavan kaltaisesti, keskusteluun liittyy tunne, että on tullut aidosti kuulluksi ja keskustelukumppani ymmärtää tilanteesi juuri sinun kannaltasi ja sinun kielelläsi. Hyvä keskustelu luo toiveikkautta tulevaan ja mahdollisesti tuo oivalluksen tunteen. Tästä taas seuraa, että keskustelun tulos siirtyy käytännön tekemiseen. (2017,147)

Perinteiselle keskustelulle tunnuksen omaista on, että toinen usein miettii jo toisen puhuessa, kuinka tyrmätä toisen ajatukset. Dialogisessa avoimessa vuorovaikutuksessa pyritään ymmärtämään toista. Sen elementtejä ovat kuuntelu, avoimuus, oman ajatuksen esille tuominen ja yhteisen ymmärryksen löytyminen. Annetaan toiselle tilaa kertoa oma mielipiteensä. Aidosti kuunteleva ei kritisoi, mitätöi, vähättele, kilpaile tai puolustele itseään. Hän rohkaisee toista ilmein ja elein ilmaisemaan mielipiteensä ja hyväksyy toisen olettamukset samoin kuin omansakin. Samalla hän kuuntelee itseään ja tunteitaan kuulemastaan puheesta. Hän tekee toiselle osuvia kysymyksiä saadakseen lisää tietoa, eikä pidä mitään itsestään selvänä. Hän ilmaisee oman mielipiteensä, mutta ei pyri olemaan oikeassa tai tyrkyttämään omaa näkemystään toiselle. Ratkaisut tehdään yhdessä. (Manka. 2006. 146) Dialogin tavoitteena on useampien vaihtoehtojen näkeminen, ajattelun laajeneminen ja yllättävienkin ratkaisujen löytyminen. (Hirvihuhta. 2006,50.)

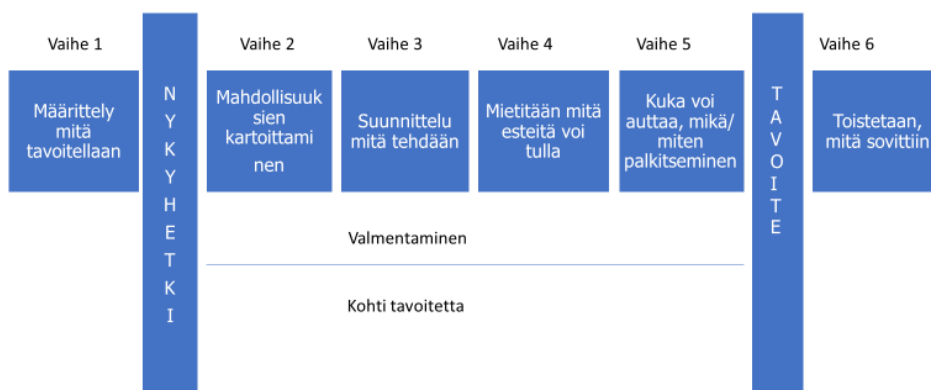
Valmentavassa keskustelussa valmentaja ei pelkästään kuuntele vaan esittää kiinnostusta, onnistumista ja uusia oivalluksia herättäviä kysymyksiä. Ne lähtevät siitä, mitä valmennettava haluaa olla tai saavuttaa. Hyvät kysymykset ovat avoimia, joiden avulla valmennettava saadaan pohtimaan näkökantojaan ja ratkaisujaan. Tärkeää on esittää vain yksi kysymys kerrallaan ja antaa valmennettavalle aikaa pohtimiseen. Kysymykset tulee esittää miellyttävään, kiinnostuneeseen sävyyn ei painostaen. Suljettuja kysymyksiä joihin voi vastata lähinnä kyllä tai ei, voi käyttää lähinnä tarkentavina kysymyksinä varmistaakseen onko ymmärtänyt jonkin havainnon tai muutoksen oikein. (Hirvihuhta. 2006,59,75)

Hirvihuhta kertoo kirjassaan oikeiden kysymysten löytyvän valmennustilanteessa seuraavalla tavalla:

- Heittäydy kiinnostuneena mukaan valmennettavan kertomiin asioihin
 - Luota uteliaisuuteen, se johdattaa sinut kysymään oikealla tavalla esitettyjä lisäkysymyksiä.
 - Aiheet nousevat valmennettavan kertomasta, valmentajan ei tarvitse keksiä mitään.
 - Tarkentavat kysymykset auttavat viemään aihetta pitemmälle.
 - Varmista ajoittain, että valmennettava kokee työtavan ja aiheen merkitykselliseksi.
 - Varmista myös, että olet ymmärtänyt mitä valmennettava tarkoittaa, kysymällä sitä häneltä.
- (2006,59)

Pilarimalli on hyvä tuki valmentavien keskustelujen käymiseen valmentamista harjoittelevalle esimiehelle. Malli perustuu ratkaisukeskeiseen oppimiskäsitykseen. Menneeseen ei voida vaikuttaa, mutta tulevaisuuteen voidaan. Keskustelun avulla etsitään keinoja, joiden avulla päästään kohti tavoitetta.

Keskustelu ei välttämättä etene kaavion mukaisessa järjestyksessä, vaan se voi elää tilanteen mukaan. (Ristikangas, Ristikangas. 2010,113,114)



Kaavio 3 Valmentavan johtajan pilarimalli

4.2.2 KEHITTÄVÄ PALAUTE

”Palaute valaisee. Se tekee näkymättömän näkyväksi. Palaute tarjoaa tietoa, jonka avulla opin näkemään vaikutuksen toisiin ihmisiin. Kun saan kannustusta, näen missä onnistuin, ja voin toistaa suoriutuksen. Kun näen, virheeni voin tarttua niihin ja korjata ne.” (Ahonen, Lohtaja-Ahonen. 2014,11.)

Esimiehen palaute taitoihin kuuluu kolme osa-aluetta palautteen antaminen, vastaanottaminen ja saaminen. Valmentavan esimiehen tehtävä on toimia esimerkkinä palautekulttuurin luomisessa. Palautteen tehtävä on tukea kasvua. Palautekulttuurin luomiseen tarvitaan riittävästi positiivista painetta yhteistyöhön, jotta se opitaan kokemaan rakentavaksi ja kehittymisen ehdoksi. Palaute lisää myös itsetuntemusta. Kun työyhteisö ja esimies toimivat toistensa peileinä, selventyy miten he kokevat toistensa työpanoksen. (Ristikangas, Ristikangas. 2010,238-240)

Palautteen vaikuttavuuteen vaikuttavat monet asiat, joita on hyvä huomioida palautteen annossa, jotta se olisi työyhteisö kehittävä. Palaute jaetaan kahteen osioon havaintoon ja vaikutukseen. Havainto on neutraali tulkinta tapahtuneesta, se ei sisällä tulkintaa tai mielipidettä. Vaikutus taas kertoo, miltä tapahtunut asia tuntui minusta tai millaisia havaintoja se herätti minussa. Palautetta voi antaa kahdesta syystä, halusta auttaa toista kehittymään tai halusta ilmaista omia tunteita. Toisen kehittymisen pitäisi olla kuitenkin aina ensisijainen syy palautteen annolle. Työyhteisössä pitäisi olla selkeästi sovitut tavoitteet ja pelisäännöt, jotta palautetta voisi antaa oikeista asioista. Jos ei ole yhteisesti sovittu, mitä työpaikalla odotetaan, myös palaute jää epätarkaksi ja tuloksettomaksi. Työpaikalla tulisi myös yhdessä sopia kuinka palautetta annetaan ja käsitellään. Palaute tulisi antaa rauhallisesti ja asiallisesti. Palautetta tulisi antaa oleellisista asioista. Sen tulisi liittyä tavoitteitten saavuttamiseen ja pelisääntöjen noudattamiseen. Pienistä virheistä palautteen antaminen johtaa vain ärtymykseen. Onkin hyvä muistaa, että kannustavaa palautetta tulee olla enemmän, jotta korjaava palaute on hyödyllistä. Palautteen saajalla tulisi jäädä mahdollisuus päättää, mitä hän tekee saamallaan palautteella. Palautetta tulisi antaa ja saada päivittäin. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen. 2014. 64-89)

Palautetta voidaan antaa muodollisilla tai vapaamuotoisilla keinoilla. Kehitys- ja tuloseskustelut ovat tyypillisiä muodollisen palautteen antamistilanteita. Muodollisia palautteen antamisen keinoja ovat myös säännöllisesti henkilöstölle, asiakkaille tai sidosryhmille tehtävät kyselyt. Lisäksi julkiset tunnustukset, palkkiot ja palkinnot eri muodoissaan lasketaan muodolliseksi palautteeksi. Vapaamuotoiselle palautteelle ei ole olemassa valmiita käytäntöjä tai vuorosanoja. Tilanteet tulevat yllättäen ja niihin on hyvä tarttua siinä hetkessä, jotta ne eivät valu ohi. Palaute annetaan tapahtuvasta asiasta, onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Palautteen antaminen merkitsee, että asia on huomattu ja merkityksellinen. Se on jo itsessään arvokasta. (Juholin. 2008,245-246)

Valmentavalle esimiehelle on ominaista pyytää palautetta. Näin hän rakentaa palautteen annosta luonnollisen osan työkulttuuria. Tämä vaatii rohkeutta, itseluottamusta ja halua kehittyä. Tärkeää on myös, että esimies ottaa palautteen vastaan hyväksyvästi. Jos hyökkää tai puolustautuu, tyrehtyy nopeasti palautteen antamisen kulttuurin. (Ristikangas, Grünbaum.2016. 104) Kuuntele aina tarkasti saamasi palaute. Tarkenna vielä kysymyksin oletko ymmärtänyt oikein. Palautteen saatua kiitä ja pysähdy pohtimaan mitä palaute sinulle merkitsee. Tämän jälkeen voit päättää, kuinka palautetta hyödynnät. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen. 2014, 125-131.)

Palautteen vastaanottajan on hyvä muistaa, että palaute on toisen ihmisen näkemys. Se ei koskaan ole objektiivinen arvio. Se on kuitenkin paras arvio siitä mitä tunteita toimintasi herättää. Palaute onkin hyvä ottaa tutkittavaksi, ei suoraan uskottavaksi. Vastaanottaja itse päättää kuinka antaa palautteen vaikuttaa toimintaansa. Palautteen aito kuunteleminen on enemmän kuin teknistä kuunteleminen ja sisällön rekisteröimistä mieleen. Se vaatii analysoimista ja käsittelemistä. Usein se herättää myös erilaisia tunteita. Asian käsittelyn voi tehdä yksin tai yhdessä palautteen antajan kanssa. Parhaimmillaan yhdessä käsitellystä palautteesta seuraa esimiehen ja työntekijän sopimat toimenpiteet ja toivottu käyttäytymismalli jatkossa. (Ristikangas, Grünbaum. 2016. 105-106)

Annettu palaute on raportointia siitä, mitä esimies on havainnut tehtävänsä hoitaessaan. Palaute on voimakkaimpia välineitä johtamisessa. Toivottu käyttäytyminen johtaa positiiviseen palautteeseen ja ei toivottava kehittävään tai korjaavaan. (Moksi. 2016, 20) Hyvä palaute on selkeää, tarkkaa ja yksinkertaista. Se on asiallista ja annetaan asiasta. Palaute annetaan suoraan ja ystävällisesti. Palaute on hyvä antaa kasvotusten, kun on aikaa pysähtyä, jotta saaja voi antaa oman näkemyksensä asiasta. Hyvä palaute kerrotaan perusteiden ja jatkosuunnitelmien kanssa. Vastaanottajalle on annettava mahdollisuus vaikuttaa jatkosuunnitelmaan. Palaute annetaan toiminnasta ja toiminnan vaikutuksista asiapalautteena, ei henkilöarviointina. (Ristikangas, Grünbaum. 2016. 97)

Asiat joihin kiinnitämme huomiota lisääntyvät. Positiivinen vahvistaminen ja oikea-aikainen palkitseminen sekä rohkaisu, ovat esimiehen parhaat keinot motivoida. Esimiehen on tärkeää oppia huomaamaan työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja heidän onnistumisensa. Positiivinen palaute antaa energiaa ja sitouttaa ihmisiä työhönsä. Tehokkainta positiivisen palautteen antaminen on silloin kun se annetaan alueista, joissa ihminen itsekin kokee olevansa hyvä. (Moksi. 2016, 20)

Palautteen antamista on hyvä seurata, kuinka paljon annamme positiivista palautetta suhteessa korjaavaan ja rakentavaan palautteeseen. Hyvä valmentavan esimiehen sääntö on kolmen koon sääntö, kiitä, kannusta ja kehitä. Tärkeää on myös antaa korjaavaa palautetta. Kun korjaavaa palautetta annetaan positiiviseen palautteeseen suhteutettuna sopivasti, saa myös positiivinen palaute suuremman merkityksen. (Ristikangas, Ristikangas. 2010. 240-241) Sopiva määrä positiivista palautetta suhteutettuna korjaavaan on tutkimusten mukaan viisi kannustavaa palautetta suhteessa yhteen korjaavaan palautteeseen. (Ahonen, Lohtaja-Ahonen. 2014, 83)

Korjaavan palautteen antaminen koetaan usein vaikeana. Usein tunne ja vuorovaikutussuhteet ovat alitajunnassamme esteinä palautteen vastaanottamiselle. Korjaava palaute annetaan aina asiasta, ei persoonasta. Se ei koskaan saa olla loukkaavaa tai mollaavaa vaan sen täytyy olla sävyiltään välittävää. Palaute saattaa helposti moninkertaistua kuulijan korvissa. Rakentavassa palautteessa tuleekin keskittyä ratkaisuun ongelman sijaan. Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken. (Moksi. 2016, 21)

Tyytymättömyyden ilmaiseminen tapahtuu helposti valittamisena. Kerromme mihin olemme tyytymättömiä, miksi se on muiden vika ja mitä haittaa siitä on itselle ja muille, sekä mitä tapahtuu, jos se jatkuu. Tämä on yksi iso este ihmisten väliselle ymmärrykselle. Asiat pitäisi osata ilmaista niin, että niissä päästään eteenpäin. Tyytymättömyys tulisi osata ilmaista rakentavana toiveena. Ihminen pystyy ottamaan näin rakentavan palautteen paljon paremmin vastaan. Rakentavana toiveena esityksessä palautteessa otetaan ensin kontakti toiseen ja tämän jälkeen esitetään toive asiasta jonka tulisi muuttua. Seuraavaksi käydään läpi, miten asian suhteen tulisi toimia jatkossa. Sitten ilmaistaan usko toisen hyvyyteen ja lopuksi sovitaan uusi parempi toimintamalli yhteistyönä. (Furman, Pinola, Rubanovtsch. 2014, 78-85)

4.2.3 MOTIVOINTI

Moksi kuvaa kirjassaan motivaatiota voimana, joka on muuttuvaa ja siihen voidaan vaikuttaa johtamisen kautta. Valmentavan johtamisen yksi keskeisiä keinoja on motivointi. Työtehtävät muotoillaan haasteellisiksi, jotta niiden tekeminen johtaisi sisäisiin palkkioihin kuten onnistumiseen, edistymiseen ja vastuun kokemiseen. Motivaation puuttuessa on tärkeää, että esimies osaa kuunnella, osoittaa empatiaa, tunnistaa syyt motivaation puutteelle ja havaita työntekijän vahvuudet. Esimies kannustaa työntekijää niin, että tämä löytää oikean suunnan työssään itsensä määrittelemänä oman tahtonsa mukaisesti. Motivaation syntyyn vaikuttaa myös työntekijöiden työn ulkopuolinen elämä ja tähän esimiehellä on oltava ymmärrystä työntekijöitä motivoimassa. (2016, 14-15)

Motivointi on yksi vaikuttamisen keinoista. Motivoinnin tulee aina lähteä motivoitujan itsensä sisäistämistä tarpeista ja tavoitteista. Motivoinnin keinojen tulee perustua totuuteen ja niiden tulee olla moraalisesti kestäviä. Parhaimmillaan motivointi perustuu ihmisen tarpeiden ja hänen saamiensa tehtävien aitoon yhteyteen. Keinoina ovat tällöin yhteyksien tunnistaminen ja kehittäminen, sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistaminen ja ulkoisten hyödyntäminen. On olemassa myös poikkeustilanteita, joissa täytyy toimia toisin ajanpuutteen vuoksi. Tällaisia ovat uhkatilanteet tai kriisit, rajut

muutokset ja liikkeelle lähtökitka. Tällöin voidaan ottaa käyttöön uhan kuvaaminen, imartelu ja houkuttelu. Motivointi ei saa kuitenkaan koskaan muuttua manipuloinniksi. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen. 2005,55-56)

Hyvä johtaja luo kannusteita jotka motivoivat henkilöstöä. Hän tuntee sekä työntekijänsä ja tehtävien lopputulokset niin hyvin, että pystyy yhdistämään ne innostavalla ja luovalla tavalla. Kannusteiden ja lopputulosten tulee olla tasapainossa keskenään. Motivoinnin syvin olemus on, että tehtävä tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Ainoastaan sisäisen motivaation heräämisen kautta syntyy aitoa sitoutumista. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen. 2005,56-57)

Ihminen motivoituu sitä enemmän, mitä enemmän tavoitteesta on hyötyä hänelle itselleen tai muille. Valmentavan esimiehen kannattaakin aina pysähtyä kysymään mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on. Esimerkiksi, jos jokin asia viivästyy, ei kannata alkaa kysymään miksi asia on myöhässä vaan keskittyä keskustelemaan mitä hyötyä asian tekemisestä ajoissa olisi. (Furman, Pinjola, Rubanovitsch. 2014, 158-159)

Yksi motivaatiota lisäävä tekijä on palkkiot. Niiden merkitystä kannattaa miettiä motivoinnin yhteydessä. Palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Ne voivat auttaa pyrkimään tavoitteisiin. Sisäiset palkkiot ovat pitkäkestoisempia ja niillä tulisikin olla tärkein osa palkitsemisessa. Sisäisiä palkkioita etsiessä kannattaa kiinnittää huomio mielekkääseen tekemiseen ja toiminnan palkitsevuuteen itsessään. Työn tulisi olla riittävän haasteellista ja mielenkiintoista. Näillä keinoilla työntekijä voisi saada onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksia. Ulkoiset palkkiot ovat lyhytkestoisempia ja niitä täytyykin toistaa usein, jotta motivaatio säilyisi. Ne ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välittämiä esineitä tai tapahtumia kuten raha, kannustava tilanne tai ylenemismahdollisuus. Ulkoiset ja sisäiset palkkiot oikein käytettyinä tukevat toisiaan. Kun sisäisesti motivoituneen työntekijän suoritukset huomioidaan ulkoisilla palkkioilla, pysyy hänen sisäinen motivaationsa yllä. Tärkeää työssä on siis motivaation kannalta, että se tuottaa myönteisiä elämyksiä. Motivoidulle on tärkeää, että osaa löytää toiselle tyydytyksen tunteita. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen. 2005,47- 53)

Valmentavan esimiehen perusvalinta on vahvuuksiin keskittyminen. Vahvuuksiin perustamalla syntyy innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä. Vahvuudet ovat olemassa olevia taitoja, toimintatapoja ja kykyjä. Vahvuudet jäävät usein tiedostamatta. Pidämme niitä itsestään selvyysinä toiseen tai itsen kuuluvina ominaisuuksina. Vahvuudet voivat olla erilaisia taitoja tai luonteen vahvuuksia. Toistemme hyvät puolet, osaamisen ja vahvuuden, sekä toistemme heikkoudet tiedostamalla ja hyväksymällä voimme voimaantua. (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 34.)

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen kuvaavat vahvuuksien merkitystä seuraavasti. Huipputuloksiin päästään tunnistamalla vahvuudet ja vahvistamalla niitä lisää. Valmentava esimies saa työntekijät arvostamaan vahvuuksiaan. Vahvuuksia kehuaan ja niiden käytöstä palkitaan. Heikkouksia parannetaan vain siinä määrin kuin se on välttämätöntä. Vahvuuksien kautta syntyy innostunut ilmapiiri. Vahvuuksien kautta lähestyttäessä ihminen kokee aitoa innostusta, myönteisyyttä ja vilpitöntä halua

heittäytymiseen. Häntä ohjaavat yllykemotiivit. Jos taas lähdetään heikkouksista, ihminen pyrkii välttämään virheitä ja epäonnistumista. Tällöin pystytään korkeintaan keskinkertaisiin tuloksiin. Häntä ohjaavat välttämismotiivit. (2005,166-167)

Vahvistavia mielikuvia luomalla voimme vahvistaa minä kuvaamme, itseluottamustamme ja itsetuntoa. Minäkuva ja itseluottamus ovat herkkiä ja muuntuvia asioita ja työyhteisössä pystytään vaikuttamaan näihin paljon. Toisten vahvistaminen onkin tärkein tehtävämme suhteessa toisiimme. Itsetuntoa on sanottu kokemukseksi kyvystä vastata elämänhaasteisiin ja kokemukseen olla onnellisuuden arvoinen. Hyvään itsetuntoon vaikuttavat saamamme palautteet elämän varrella, onnistumisen kokemukset, tunnustukset ja vuorovaikutus muiden kanssa. Vaikutamme jatkuvasti toistemme itsetuntoon, joko negatiivisesti tai positiivisesti. Itsetunto antaa ihmiselle pohjan itsensä kehittämiseen. Hyvä valmentava esimies antaa tiimiläisilleen mahdollisuuden tuntea olevansa tärkeitä ja hyväksyttyjä, ylpeitä itsestään ja työpaikastaan. (Aaltonen, Tuominen, Pajunen. 2005,181-187)

Luottamuksen osoittaminen toisia kohtaan on merkittävä tekijä motivoinnissa. Luottamukseen liittyy aina riski, mutta yleensä se kannattaa ottaa, varsinkin jos henkilö on perehdytetty hyvin ja saa tarvittaessa tukea suoriutuakseen hyvin tehtävästään. Luottamuksen tunteen saavuttaminen on usein paras motivaation lähde. Se innostaa vastuuseen ja näyttämään omia parhaita puoliaan. Luottamusta murentaa, jos esimies puuttuu liikaa toisten tekemiseen tai työn pieniin yksityiskohtiin. Työyhteisössä kannattaa käydä keskustelu, miten esimies aikoo puuttua asioihin ja millaisiin asioihin työntekijät haluavat esimiehen puuttuvan. Todennäköisesti käy niin että tiimiläiset tekevät asioita eritavoin kuin esimies tekisi. Kertomalla tiimiläisille näiden tavan toimia olleen loistava, esimies nostaa tiimiläisten itsetuntoa. Tämä taas johtaa motivaation ja luottamuksen kasvuun. Kun henkilöille annetaan tehtäviä, on syytä selvittää, että hänellä on mahdollisuus selviytyä siitä ajan, osaamisen, valmiuksien ja halukkuuden kautta. Liian vaativat tehtävät heikentävät itsetuntoa ja luottamusta sekä vähentävät motivaatiota. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen. 2004.188-189)

Työmotivaatio lähtee perustehtävästä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että päämäärät ovat selkeitä. Ne ovat helposti hahmotettavia ja sisäistettäviä. Esimiehen tehtävä on luoda työntekijälle mahdollisuus keskittyä tehtävään. On varmistettava, että työntekijällä on osaaminen suoritettavaan tehtävään. Tärkeää on myös antaa tilaa työntekijän luovuudelle. Lisäksi tehtävän tulee olla sopivan haastava. Hyvä esimies antaa myös välitöntä palautetta tehtävän onnistumisesta. Kun työntekijä on sitoutunut tekemiseen ja hänellä on tunne, että kykenee suoriutumaan tehtävästään ja hän unohtaa tarkkailla itseään ja aikaa, voi hän näiden tekijöiden kautta päästä luovuuden tilaan, jossa kaikki tuntuu onnistuvan hyvin kuin itsestään. Tämä saa hänet yrittämään parhaansa ja ylittämään itsensä. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen. 2004. 211-212)

Motivaatioon vaikuttaa myös esteisiin suhtautuminen. Ne voidaan kokea uhkana tai mahdollisuutena. Jos esteen voittaminen aletaan nähdä päämääränä, siitä muodostuu uhka. Suuntaamalla päämäärä johonkin suurempaan edessä olevaan asiaan, voimme suhtautua esteisiin mahdollisuuksina. Esteitä voivat olla rajoittavat uskomukset, joita voi olla hankala tunnistaa, koska usein koemme ne faktoina. Jos uskomme olevamme huonoja jossakin, toimii se meitä rajoittavasti. Uskomalla omaan ja toisten hyvyteen voimme onnistua. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa työyhteisössä vallitsevat

uskomukset ja auttaa työyhteisöä pääsemään niistä eteenpäin. Esteitä ovat myös epäonnistumiset sekä kriisitilanteet. Epäonnistuessamme tai kriisin sattuessa voimme joskus jäädä kiinni epäonnistumisesta murehtimiseen ja siitä muodostuu kaiken muun toiminnan lamaava este. Onkin muistettava, että surulle ja tunteille on annettava aikansa ja tämän jälkeen on lähdettävä uudestaan liikkeelle. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa tilaa ja aikaa tunteiden läpikäymiselle ja järjestää tarvittaessa apua henkilöstölle, pitää yllä toiveikasta mielialaa, varmistaa perustehtävien jatkuminen, tiheä ja totuudenmukainen viestintä ja huomaaminen milloin lähdetään eteenpäin. Esteeksi voi muodostua myös leipääntyminen. Onkin hyvä muista, että aika ajoin kannattaa uudistua. Lisäksi pakkosuorittaminen on este onnistumiselle. On Tärkeää muistaa rentous ja rentoutuminen, jotta voi onnistua. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen. 2004,235-259)

Itseohjautuvuus tarkoittaa ihmisen kykyä toimia ilman tarvetta toisen henkilön ohjaukselle tai kontrolloinnille. Itseohjautuvan henkilön on oltava itsemotivoitunut. Hän ei tarvitse ulkoista pakottamista toimiakseen. Itseohjautuvalla henkilöllä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän on menossa. Lisäksi itseohjautuvalla henkilöllä on oltava riittävä osaaminen, jotta hän voi saavuttaa päämääränsä. Hän tarvitsee riittävän perustehtävän osaamisen lisäksi itsensä johtamisen taitoja eli ajanhallinnan taitoa, kykyä asettaa tehtävät oikein, resurssien hallintaa ja kykyä priorisoida työtä. Nämä taidot on aiemmin hoitanut esimies. (Martela, Jarenko. 2017,12)

Liukkonen, Aaltonen ja Kataja käyttävät kirjassaan Thomasin (2000) määritelmää itseohjautuvuuden neljästä perustekijästä, jotka ovat työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus edistymisestä työssä, kyvykkyyden tunne työtehtävien suhteen, ja valinnan mahdollisuus. Kun työntekijällä on tunne valinnan mahdollisuudesta, mahdollistaa se toimenpiteen valitsemisen. Työntekijä voi valita itselleen mielekkäitä ja merkityksellisiä tehtäviä käyttäen omia toimintatapoja, arviointia ja ymmärrystä. Työntekijällä on tunne edistymisestä, kun hän pääsee askel askeleelta kohti työn tarkoitusta. Työntekijä tulee tietoiseksi edistymisestään, kun edistymisen seurantaan on luotu seurantajärjestelmä, jossa tavoitteen saavuttaminen tuntuu mahdollista. Työntekijällä on tunne kyvykkyydestä, kun hän kokee suoriutuvansa hyvin valitsemistaan tehtävistä pystyen tekemään ne huolellisesti ja laadukkaasti. Merkityksellisyyden tunne työhön tulee mahdollisuudesta suorittaa arvokkaita työtehtäviä, joita varten työntekijä on valmis käyttämään aikaa ja voimavarojaan. Työntekijällä on selvä tavoite mielessään. (2006, 50-51)

Itseohjautuvuutta tarvitaan nykyisessä työelämässä, koska johtaja ei kykene luomaan yksin tarvittavia palveluja asiakkaalle vaadittavalla nopeudella. Itseohjautuvuus tukee työntekijöiden motivaatiota ja työn mielekkyyden kasvua. Parhaiden työpaikkojen listoilla ovat vuodesta toiseen itseohjautuvuuteen ja sisäisen motivaation johtamiseen panostavat yritykset. Kolmas peruste on tehokkuuden kasvu. Tehokkaiden tietojärjestelmien, luottamuksen ja yhteisen ajattelun pystyessä korvaamaan ison määrän raportointia ja esimiehiä ovat kustannussäästöt selviä. (Martela, Jarenko. 2017, 311-312.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtaminen kuuluu kaikille. Perinteisesti johtajan tehtäviä ovat olleet kokonaisuuden hahmottaminen ja toimiminen sen mukaan, valintojen tekeminen, vastuun kantaminen, priorisoiminen ja suunnan näyttäminen. Itseohjautuvassa työyhteisössä jokainen tekee valintoja ja kantaa vastuuta. Itseohjautuvuuden keskeisin asia on kyetä tekemään muutoksia. (Syrjänen, Tolonen. 2017, 216-217)

Itseohjautuva organisaatio lähtee siitä ajatuksesta liikkeelle, että kaikki toimivat siellä vapaaehtoisesti. Työntekijät toimivat organisaatiossa, koska ovat sitoutuneita sen päämäärään ja haluavat toimia sen eduksi. Ihmiset kokevat, että yhdessä he pääsevät helpommin haluamaansa päämäärään kuin yksin. itseohjautuvuuden onnistumisen vuoksi on siis keskeistä varmistaa, että työntekijöillä on aito halu mennä samaan suuntaan kohti yhteistä tavoitetta ja he sitoutuvat siihen. (Martela. 2017, 137)

Itseohjautuva organisaatio perustuu luottamukseen. Siellä jokainen saa toimia melko vapaasti. Tästä seuraa se, ettei johto välttämättä tiedä miten työntekijät käyttävät aikaansa ja yhteisössä voi olla henkilöitä, jotka eivät aina olekaan luottamuksen arvoisia vaan valitsevat itselleen paremman tai helpomman vaihtoehdon. Tämän vuoksi jokaisella itseohjautuvallakin organisaatiolla täytyy olla sovittu, kuinka toimitaan ongelmatilanteessa, kun joku pettää luottamuksen tai ei hoida työtehtäviään. Ongelmatilanteita varten sovitun toimintatavan ei kuitenkaan tarvitse lähteä ylhäältäpäin, vaan se voi olla yhteisesti sovittu ja jokainen on ongelmatilanteessa velvoitettu tarttumaan ongelman ratkaisuun sovitun mallin mukaisesti. Työyhteisö sopii ongelman lähtökohtaisesti itse, jos ongelmaa ei kuitenkaan saada ratkaistuksi, voidaan tällöin pyytää esimies avuksi. (Martela. 2017,138, 139)

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät voivat pitkälti sopia keskenään työnjaosta. Heillä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa siihen millaiseksi he haluavat työtehtävänsä muodostuvan. Työntekijöillä ei ole tiukkaan määritettyä työnkuvaa vaan heillä on rooleja, jonka mukaan työtehtävät muodostuvat. Työntekijät kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan työnjaosta, millaisia rooleja tarvitaan, mitä tulee muokata tai voi poistaa. Tämä vaatii ymmärrystä kokonaisuudesta. Jokaisen on tiedettävä mitä tehtäviä täytyy hoitaa, jotta saavutetaan paras yhteinen lopputulos ja organisaation tavoite toteutuu. Tarvitaan tehokasta viestintää työntekijöiden kesken ja resurssien oikein jakamista. (Martela 2017, 140-143)

Itseohjautuva organisaatio tarvitsee myös johtajaa. Johtajan tehtävä on vain muuttunut vallan jakautuessa työyhteisöön. Johtajan tehtävänä on ohjata ja tukea työntekijöitä kohti yhdessä mietittyä tavoitetta, sekä varmistaa että kaikilla on suunta tiedossa. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekeminen työntekijöille. Hän luo ihmisille mahdollisuuksia keskusteluihin, järjestämällä siihen tarvittavat rakenteet. Yhteisen keskustelun merkitystä ei voida liikaa korostaa itseohjautuvassa organisaatiossa. (Martela, Jarenko. 2017,313-315) Itseohjautuvassa organisaatiossa johtaja panostaa sisäisen motivaation johtamiseen. Johtajan ihmiskuva perustuu ihmisen haluun tehdä parhaansa. Kaikki lähtee siitä, että työntekijään luotetaan ja annetaan mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. Johtajan on osattava päästää irti ja luottaa työntekijöihin. (Martela, Jarenko, 2015, 20,94,203)

5.1 SISÄINEN MOTIVAATIO

Motivaatio saa ihmisen toimimaan, ylläpitämään ja tavoittelemaan asioita. Se onkin kaiken toiminnan lähtökohta. Yleismotivaatio on hitaasti muuttuvaa, yksilöllistä ja melko pysyvää. Sitä kutsutaan asenteeksi. Työmotivaatiota ei pystytä selittämään millään teorialla suoraan. Se voi olla tilanne ja aika sidonnaista. Yleisimmin käytettyjä työmotivaatiota kuvaavia viitekehyksiä on Moxin mukaan Edvard Desin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoria. Se jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on yhteydessä ylimmän asteen tarpeisiin eli itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Käytännössä sisäinen motivaatio syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön. Ihmiset kokevat olevansa omalla mukavuus ja vahvuusalueellaan. Sisäisesti motivoitunut ihminen pyrkii toteuttamaan itseään eikä syyttele muita. Ulkoinen motivaatio taas on riippuvainen palkitsemi-

sesta tai sanktioista. Sen vaikutukset ovat yleensä luonteeltaan lyhytkestoisempia. Sisäisen motivaation palkkiot ovat yleensä pitkäkestoisuutensa ansiosta tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. Ne liittyvät onnellisuuden kokemukseen. (Moksi. 2016, 13-14)

Martela ja Jarenko esittävät kirjassaan, että ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, joiden kautta sisäisenmotivaatio syntyy.

- Vapaaehtoisuuden tarve; ihminen voi tehdä itseään kiinnostavaa työtä ja asioita itse valitsemallaan tavalla, jotka eivät tule määrättyinä.
- Kyvykkyyden tarve; Ihmisellä on mahdollisuus käyttää parasta osaamistaan työssään. Hän pääsee oppimaan sekä kehittymään ja hänellä on tunne, että saa asioita tehtyä.
- Yhteenkuuluvuuden tarve; Ihmisellä on tunne, että hän on tärkeä työyhteisön jäsen. Häntä arvostetaan ja hänestä välitetään.
- Hyväntekemisen tarve; ihminen kokee, että hänen työnsä saa positiivisia asioita aikaan työtovereille, asiakkaille tai laajemmin yhteiskunnassa. (2015,17-18)

Sisäisestä motivaatiosta syntyy työnimu. Sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat vähemmän pitkäkestoista stressiä. Tämä saa heidät voimaan paremmin sekä työssä, että vapaa-ajalla ja tekemään tuottavampaa työtä. He voivat pysyvästi hyvin. He ovat innostuneita työstään, tekevät sitä sinnikkäämmiin ja luovemmin, mikä lisää tehokkuutta. He myös kohtaavat asiakkaat positiivisemmin. He ovat sitoutuneempia työhönsä. Tämä näkyy vähempinä sairaslomina ja pienentyneenä halukkuutena vaihtaa työpaikkaa, joka taas auttaa organisaatiota kestävässä kehityksessä. Tieto sisäistä motivaatiota synnyttävästä työpaikasta myös houkuttaa puoleensa uusia työntekijöitä. Sisäiseen motivaatioon panostamalla hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio. (Martela, Jarenko. 2015, 50-51)

5.2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Työntekijöille kuuluu yhä enemmän vastuuta muutoksista ja kehittämisessä jatkuvasti nopeammin muuttuvassa yhteiskunnassa. Vastuu päätöksenteosta jakaantuu koko ajan enemmän myös työntekijöille. Pystyäkseen tekemään mielekkäitä ratkaisuja tehtävien toteuttamiseksi yrityksen päämäärien mukaan, on työntekijän tiedostettava, sisäistettävä ja sitouduttava työhönsä. Työ on nykyään niin jatkuvasti muuttuvaa, että kukaan esimies ei pysty antamaan tarkkoja ohjeita työntekijälle työhön liittyen. Usein tilanteet tulevat nopeasti ja voivat olla ennalta-arvaamattomia. Työntekijä on työnsä paras asiantuntija. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja. 2006, 37-38)

Nykyisen psykologisen käsityksen mukaan ihminen on sisäsyntyisesti itsesäätelevä. Ihminen sitoutuu henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja visioihin. Hän arvioi tavoitteisiin pääsemistä ja oppii kokemastaan. Ihminen sitoutuu tavoitteisiin, joita hän pitää mielekkäinä. Näin hän on valmis tekemään tarvittavan saavuttaakseen tavoitteensa. Ihminen tarvitsee vapautta valita keinot tavoitteen suorittamiseen pystyäkseen toteuttamaan tavoitteen ja ottaakseen siitä vastuun. Kun työntekijällä on vapaus ajatella ja omien toimintatapojen etsimiseen, se tuottaa keksintöjä, innovaatioita ja jatkuvaa työnnkehittämistä sekä uudistamista. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja. 2006, 45,46)

Ihminen on tekevä, ajatteleva ja tunteva olento, joka etsii jatkuvasti tarkoitusta ja merkitystä työstään ja elämästään. Itsensä johtamisen avulla ihminen tulee tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Näiden avulla hän voi paremmin ohjata tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Tämä on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka avulla ihminen voi oppia paremmin hallitsemaan elämäänsä. Päämääränä on kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tämä vaatii monipuolista älykkyyttä, joka sisältää perinteisesti ajatellun älykkyydesteillä mitattavan älykkyyden lisäksi myös käytännöllisen, henkisen ja emotionaalisen älykkyyden. (Sydänmaalakka. 2016, 29.)

Ristikangas ja Grünbaum kuvaavat kirjassaan itsensä johtamista kuuden ydintaidon kautta:

- Arvotietoisuus; Arvot tiedostamalla voi peilata toimintaansa niitä vasten.
- Tahdonvoima; Tahto on tärkeä työväline tavoitteen saavuttamisessa.
- tarkkaavaisuustaidot; Tarkkaavaisuus auttaa olemaan läsnä tilanteissa. Näin voit valita oman toimintasi vapaammin.
- Tunnetaidot; Tunnistamalla, käsittelemällä ja ohjaamalla tunteita voi rakentaa tuloksellisempaa ja tyydyttävämpää vuorovaikutusta.
- Palautetaidot; Palautteen pyytäminen ja itselle annettava palaute ovat merkityksellisimpiä tavoitteita itseohjautuvuuden kannalta. Näin voit kehittyä.

(2016, 131)

Tärkeä päämäärä itsensä johtamisessa on, että työt sujuvat ja samaan aikaan myös vapaa-ajalle jää sopivasti tilaa. Omat tavoitteet, tunnereaktiot, ajattelutavat sekä stressin ja ajanhallinta ovat asioita, joita kannattaa miettiä pystyäkseen johtamaan itseään tehokkaasti. Omista tavoitteista tulisi pystyä innostumaan myös epäonnistumisten jälkeen ja olemaan motivoitunut tavoitteiden saavuttamisessa. Tunteet tulisi tunnistaa, käsitellä ja pystyä säätelemään työhön sopivalla tavalla. Tunteita ei saa tuhkahtaa. Ne ovat olennainen osa itsensä johtamista. Olennaista itsensä johtamisen kannalta on, myös osata arvioida sekä tunnistaa ja tarvittaessa muuntaa omaa toimintaa ja ajattelutapoja. Tavoitteena on uuden oppiminen ja oivaltaminen, ei virheiden etsiminen. (Surakka, Laine. 2011,104-108)

Jokainen kokee jonkin verran stressiä työelämässä. Positiivinen stressi on hyväksi, jos stressi kuitenkin jää päälle eikä siitä palaudu, saattaa uupua. On tärkeää osata tunnistaa, milloin stressiä on liikaa ja hiljentää tällöin tahtia. Hyviä stressin hallintakeinoja ovat työn tauotus, läsnäoloharjoitukset ja liikunta. Itsensä johtamisen tärkeä osa-alue on myös ajanhallinta. Työtä pitää osata priorisoida ja delegoida. On tärkeää hahmottaa, mitkä työt täytyy hoitaa heti, mitkä voi hoitaa myöhemmin ja mitkä joku muu voisi hoitaa paremmin. Hyvä tapa on myös suunnitella työtä etukäteen. Lopulta voi tehdä vain yhden asian kerrallaan, joten kannattaa keskittyä nykyhetkeen ja asennoitua niin, että keskittyy siihen mitä on tekemässä. (Surakka, Laine. 2011,109-113)

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

6.1 IDEASTA KOHTI TOTEUTTAMISTA

Olin perhe- ja sosiaalipalveluiden esimiehille pidetyssä koulutuksessa loppuvuodesta 2016 uudistetun johtamisen mallista. Perhe- ja sosiaalipalveluiden yhteisessä koulutuspäivässä saimme ohjeeksi valita yksi tai kaksi kehittämisen aluetta, joita lähtisimme omissa yksiköissämme viemään eteenpäin. Kiinnostuin aiheesta ja halusin paneutua siihen syvällisemmin. Tästä syntyi ajatus tehdä opinnäytteeni aiheesta.

Aluksi olin yhteydessä erityissuunnittelijaan ja sain häneltä tiedot Bomentiksen järjestämästä valmentavan esimiehen koulutuksesta. Koulutus antoi paljon uusia ajatuksia johtamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Halusin alkaa kehittää itseäni valmentavan esimiehisyyden suuntaan. Lisäksi sain erityissuunnittelijalta tiedon, että Ronjan palvelutalossa oli lähetty kehittämään itseohjautuvuutta jo edellisenä syksynä, joten otin yhteyttä Ronjan palvelutalon osastonhoitajaan ja menin keskustelemaan aiheesta hänen kanssaan. Heillä oli hyviä kokemuksia aiheesta. Sovimme että hän tulisi keväällä kertomaan kehittämispäiväämme heidän kokemuksistaan itseohjautuvuudesta. Näiden asioiden pohjalta tutkimuksen kohteiksi uuden johtamisen mallista valikoitui itseohjautuvuuden lisääminen, johon pyrimme valmentava johtamisen keinoin.

Uuden johtamisen mallissa valmentavaa esimiestyötä kuvataan seuraavasti:

- Esimiehellä on useita itseohjautuvia tiimejä.
 - Esimiehen tehtävät ovat selkeitä.
 - Hän tukee tiimejä tekemään itse ratkaisuja.
 - Hän mahdollistaa onnistumisen ja varmistaa resurssit.
 - Hän ohjaa tiimien kehittymistä, oppimista ja varmistaa, että tiimien jäsenillä on selvillä mitä tulevaisuudessa edellytetään työssä.
 - Hän varmistaa, että jokainen osallistuu aktiivisesti tavoitteista ja tuloksista keskusteluun.
- (Mäki, Kuoppamäki. 2017,25)

Itseohjautuvuus on kuvattu uuden johtamisen mallissa seuraavasti:

- Itseohjautuvuus tarkoittaa lupaa toimia ja kehittyä tiiminä.
 - Toiminnan perustana on asiakas ja hänen kokemuksensa palvelusta.
 - Toiminnan lähtökohtana ovat asiakaskokemus ja sen pohjalta etsimme parhaat tavat toimia.
 - Huolehdimme riittävästä osaamisesta ja perehdytyksestä tiimissä.
 - Luotamme toisiimme ja kuuntelemme jokaista.
 - Esimiehet ovat valmentajia. Tiimeillä on valtaa ja vastuuta.
- (Mäki, Kuoppamäki. 2017, 12)

Toimintaympäristönä tutkimuksessa on Hämeentien ja Hermannin ryhmäkodit. Hermannin ryhmäkoti on ohjattu asumisyksikkö kolmelletoista kehitysvammaiselle nuorelle aikuiselle. Yksikössä työskentelee seitsemän ohjaajaa. Työ on pääsääntöisesti kaksivuorotyötä. Hämeentien ryhmäkoti on autettu asumisyksikkö seitsemälletoista aikuiselle kehitysvammaiselle. Yksikössä työskentelee kaksitoista ohjaajaa. Työ on kolmivuorotyötä. Esimiehen työpanos on jaettu näiden yksiköiden kesken.

Yksiköt tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Hermannin ryhmäkodista siirtyy yksi ohjaaja arkisin asiakkaiden lähdettyä kouluun/ töihin Hämeentien ryhmäkotiin. Hämeentien ryhmäkodin ohjaajat siirtyvät vuorollaan kahdeksitoista viikoksi kerrallaan perehtymään Hermannin ryhmäkotiin. Tavoitteena siirtymisellä on, että säännöllisen siirtymisen lisäksi voi tarvittaessa antaa apua ryhmäkodista toiseen. Hermannin ja Hämeentien ryhmäkodeilla on myös yhteinen budjetti, joten hankintoja ja talouden seuranta tehdään yhdessä. Tämän vuoksi kahden yksikön työntekijöistä muodostuu yksi työyhteisö ja kehittämisprosessi on yhteinen näiden kahden yksikön kesken.

Keskustellessamme kehittämisprosessin aloituksesta työyhteisössä tuli ilmi, että itseohjautuvuutta on kokeiltu aiemminkin vammaisten asumisyksiköissä. Tällöin yksiköissä ei ollut ollut esimiestä lainkaan. Työyhteisöstä nousseiden mielipiteiden mukaan kokeilu oli lopetettu, koska oltiin koettu, että oltiin lähdetty väärille raiteille ja oli syntynyt epävirallisia esimiehiä työyhteisöjen sisältä. Tämä taas oli aiheuttanut ristiriitoja työyhteisöissä. Työyhteisöt olivat tällöin toivoneet vahvempaa esimiehisyttä ja esimiehet olivat palanneet yksiköihin. Työyhteisön mielipide oli, että yksiköissä tarvitaan esimies, joka pitää suunnan oikeana. Tämä sai minut pohtimaan, miten saada asiat pysymään oikeassa suunnassa ja työyhteisössä kokemuksen olevan, että kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa, vaikka itseohjautuvuus lisääntyy ja vastuu ja valta työyhteisössä kasvavat.

Kehittämisprosessin aikana pyrin kehittämään työtä huomioiden kolme valmentavan esimiehen roolia, pääpainona on valmentavan otteen lisääminen. Miten pitää tasapainossa asioiden-, ja ihmisten johtamista sekä valmentavaa otetta niin, että itseohjautuvuus työssä lisääntyy tavoitteet mielessä pitäen? Lisäksi prosessin aikana kiinnitetään erityistä huomiota valmentavan esimiehen tärkeimpiin ydintaitoihin vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja motivointiin. Prosessin aikana kiinnitetään huomiota asioihin päivittäisjohtamisessa sekä yhteisissä kokouksissa. Prosessi on kestoaltaan puoli-vuotta.

6.2 PROSESSI

ajankohta	Toteutustapa	sisältö	Tavoite
maalis-lokakuu 2017	valmentavan esimiehen koulutus	viiden päivän koulutus valmentavan esimiehen keskeisistä osaamisalueista	kehittyminen valmentavaksi esimieheksi
toukokuu 2017	lähtötilanteen kartoitus esimiehen itsenäinen pohdinta valmentavan esimiehen taitojen harjoittelu	Kartoitus miten olemassa olevat prosessit tukevat itseohjautuvuutta kartoitus millaisia asioita tulee kehittää päiväkirjan aloittaminen prosessista omien vahvuuksien ja heikkouksien miettiminen aloitus kohti muutosta huomion kiinnittäminen valmiiden vastausten antamiseen	selvittää mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota ja mitä lähteä kehittämään valmentavaksi esimieheksi kehittyminen
17. toukokuuta.	kehittämispäivä koko työyhteisölle	ulkopuolinen kokemusasiantuntija kertomassa itseohjautuvuuden kehittämishankkeesta johtamisen indikaattorin tekeminen aloitustilanteesta	lähtötason kartoitus ja innostuksen herättäminen aiheeseen
kesäkuu -elokuu	perusasioihin keskittyminen, päivittäisjohtaminen	kesäsijaisten ja uusien työntekijöiden perehdytys	yhteisen näkemyksen vahvistaminen työstä
21. ja 22. elokuuta	työyhteisökokoukset omilla yksiköissä	perehdytysmateriaalin päivitys keskustelu nopeista ratkaisuista ja luvasta epäonnistua	raamien vahvistaminen, itseohjautuvuuden vahvistaminen
syyskuu -	päivittäisjohtaminen	huomion kiinnittäminen tasapuoliseen työntekijöiden huomioimiseen ja palautteeseen kirjaaminen päiväkirjaan	lisätä yhteisöllisyyttä, motivoida henkilöstöä, saada jokainen työ yhteisön jäsen loistamaan, valmentavan esimiehen taitojen kehittäminen
syys-joulukuu	kehityskeskustelut henkilökohtaisesti jokaiselle	keskittyminen keskusteluissa henkilökohtaisiin tavoitteisiin, osaamisen kehittämiseen ja palautteen antoon	osaamisen vahvistaminen sisäisen motivaation vahvistaminen
27.9.	kehittämispäivä koko työyhteisölle	parikeskustelu, mikä minulle on tärkeää työssä keskustelu mitä tiimejä tarvitaan, mitkä esimiehen vastaa- mista osa-alueista kiinnostaa henkilöstöä ottaa uusiksi vastualueiksi tiimeihin jakautuminen sopiminen tiimien kokoontumisesta itseohjautuvasti Esimiehen puhe omista kehittymishaasteista ja avun pyytäminen työyhteisöltä keskustelu yhteistyöstä yksiköiden välillä	Itseohjautuvien tiimien rakentaminen itseohjautuvuuden vahvistaminen Luottamuksen lisääminen, osaamisen vahvistaminen yhteisen näkemyksen vahvistaminen

30. lokakuuta ja 2. marraskuuta.	työyhteisökokoukset omista yksiköissä	tavoitteiden väliarviointi ja yhteisten pelisääntöjen kertaus Budjettitoteuman läpikäynti Esimiehen kiitos työyhteisölle hyvin tehdystä työstä, tavoitteet ovat toteutumassa	yhteisen näkemyksen vahvistaminen työstä positiivisen näkemyksen vahvistaminen
loka-marraskuu	päivittäisjohtaminen, tiimien koostumiset ja perehdytys	uusien vastualueiden harjoittelun aloittaminen tiimien aloituspalaverien sopiminen sähköpostin käytön tärkeydestä muistuttaminen, tiimeille sähköpostiryhmien luominen koulutus rekrytiimille rekrytoinnista	itseohjautuvuuden lisääminen osaamisen vahvistaminen viestinnän kehittäminen osaamisen lisääminen
28. marraskuuta ja 1. joulukuuta	työyhteisökokoukset omista yksiköissä	keskustelu organisaation tavoitteista toiminnalle nelimäärin mukaisesti, mitä tarkoittaa meillä? keskustelu tiimeistä keskustelu viestimisestä sähköpostilla	tavoitteiden selkeyttäminen yhteisen näkemyksen lisääminen viestinnän kehittäminen
joulukuu	palkitseminen koko työyhteisölle	kertapalkkiona elokuvaliput jokaiselle työyhteisön jäsenelle	positiivisen kokemuksen vahvistaminen
joulukuu-helmikuu	päivittäisjohtaminen	valmennusvarttien harjoittelu pöytämallin mukaisesti rekrytointitiimi valitsi ensimmäisen sijaisen työyhteisöön	sisäisen motivaation kasvaminen, itseohjautuvuuden lisääntyminen, luottamuksen vahvistaminen valmentavan esimiehen taitojen kehittäminen
15. ja 16. tammi-kuuta	työyhteisökokoukset omista yksiköissä	käyty perehdytysmateriaali läpi yhdessä Uusi lääkehoitosuunnitelma käyty läpi	yhteisen työn kehittäminen, osaamisen vahvistaminen
6. ja 7. helmikuuta	työyhteisökokoukset omista yksiköissä	keskustelu tiimien toiminnasta ja itseohjautuvuudesta ja päätöksen teon vastuusta ja valasta.	itseohjautuvuuden lisääntyminen yhteisen työn kehittäminen
27. helmikuuta	kehittämispäivä koko työyhteisölle	arviointi keskustelu missä vaiheessa ollaan tiimien kanssa johtamisen indikaattori arviointimittaus kiitos kaikille osallisuudesta prosessiin ja kehittymisvalmiudesta	kehittämisen prosessin edistymisen mittaus yhteisen näkemyksen vahvistaminen positiivisen kokemuksen vahvistaminen

Kaavio 4. Prosessi kuvaus

6.3 PROSESSI AVATTUNA

Toukokuu 2017 alkutilanteen kartoitus

Aloitin muutokseen valmistautumisen miettimällä mitkä ovat vahvuuksiani valmentavan esimiehisyyden näkökulmasta, mitä valmentavan esimiehen ydintaitoja minun tulee kehittää ja kuinka voin kehittää valmentavan esimiehen roolien mukaista työskentelyotetta, pystyäskeni paremmin tukemaan henkilöstön itseohjautuvuutta. Aloin pohtia aiempia palautteita mitä olen saanut itsestäni työntekijänä ja esimiehenä. Hyviä ominaisuuksia valmentavan esimiehisyyden kannalta on positiivinen asenne, ratkaisukeskeisyys ja jatkuva halu kehittyä sekä kehittää. Koen myös ihmiset kiinnostaviksi, joten motivaatiota kiinnostua ihmisistä ei tarvitse erikseen etsiä. Kehittämisen kohteita minulla taas on liiallinen nopeus ja kärsimättömyys. Olen myös työskennellyt pitkään asiantuntijatehtävissä, joten koen tietäväni substanssista paljon ja annan valmiita vastauksia liian helposti.

Mietin myös, millaisia rakenteita meillä on olemassa ja miten niitä voisi hyödyntää kehittämistyössä. Yksiköissämme on koko henkilöstölle tarkoitettu yhteisökokous kerran kuukaudessa. Tämä kokous pidetään erillisenä molemmissa yksikössä, koska työvuorojärjestelyt muodostuisivat muutoin liian raskaiksi. Yksiköissä on viikkokokoukset kerran viikossa joihin osallistuvat tiimin jäsenet, jotka ovat sinä päivänä töissä. Kerran puolessa vuodessa on kehittämisspäivä, joka on koko työyhteisölle yhteinen. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen kehityskeskustelu esimiehen kanssa kerran vuodessa.

Pohtiessani miten kehittäminen tapahtuisi näiden lähtökohtien pohjalta, päätin että prosessin aikana valitsen yhteisökokoukseen joka kuukaudelle aiheen, jonka avulla pyrimme lisäämään yhteistä näkemystä perustyöstämme sekä tavoitteista. Lisäksi käymme kokouksissa säännöllisesti keskusteluja Valmentavaan johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyen. Viikkokokouksissa aiheet nousevat arjen työstä henkilöstön tuomina ja tämän halusin säilyttää ennallaan. Lisäksi päätin, että ensimmäiseksi tavoitteekseni otan, olla antamatta valmiita vastauksia niin helposti. Ensimmäinen askel tässä on antaa muiden puhua ensin ja kuunnella aktiivisesti. Tavoitteena on aloittaa valmentavien keskustelujen käyminen säännöllisesti työyhteisössä.

Olemme luoneet jo aiemmin työlle yhteiset raamit sekä tavoitteet. Olemme tehneet tulokortit ja yhteiset pelisäännöt molempiin yksiköihin. (liite 1 ja liite 2) Aloin ottaa keskusteluun mukaan aktiivisemmin näitä asioita. Lisäksi aloin ottaa keskusteluun mukaan myös taloudellista näkökulmaa, jotta työntekijöiden näkemys työtämme ohjaavista asioista lisääntyisi.

Aloitin päiväkirjan pitämisen, jonka tarkoituksena oli seurata prosessin etenemistä ja tarkkailla miten toteutan päättämiäni kehittämistoimenpiteitä.

15. toukokuuta kehittämispäivä

Päivän tavoitteena oli mitata alkutilanne, millä tasolla olemme valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden suhteen, sekä innostaa työyhteisöä lähtemään mukaan kehittämistyöhön.

Aloitimme aamun niin, että jokainen työntekijä teki johtamisen indikaattorin kuvaamaan lähtö tilan-
netta, josta lähdemme kehittämisprosessiin. Seuraavaksi olin kutsunut Ronjan palvelukodista osas-
tonhoitajan ja sairaanhoitajan kertomaan heidän itseohjautuvuus kokeilustaan, mitä he ovat tehneet
ja miltä kokeilu on tuntunut. Heillä osastonhoitaja oli tietoisesti jättäytynyt taka-alalle ja työyhteisö
oli jaettu tiimeihin, jotka olivat saaneet työhön liittyviä vastuualueita hoidettavakseen. Työntekijöille
oli annettu myös rekrytoinnin hoitaminen yhden tiimin vastuulle. Tämä oli aiemmin kuulunut esimie-
helle. Ronjan palvelukodin osastonhoitajalla ja sairaanhoitajalla oli positiivinen kokemus kokeilusta.

Esittelyn jälkeen esitin henkilöstölle kysymyksen, mitä ajatuksia Ronjan palvelutalon malli herätti ja
miten lähdemme viemään asiaa eteenpäin omissa yksiköissämme. Henkilöstö kertoi olevansa kiin-
nostunut itseohjautuvien tiimien perustamisesta. Sovimme, että seuraavan kehittämispäivän ai-
heeksi otamme tiimit ja niiden perustamisen. Pyysin tiimejä myös pohtimaan, mikä olisi uusi vastuu
alue, minkä he voisivat esimiehen töistä itselleen valita. Rekrytointi herätti suurinta kiinnostusta työ-
yhteisössä.

Kehittämispäivän aikana kerroin omista heikkouksistani ja vahvuuksistani ja pyysin, että työntekijät
antaisivat minulle palautetta työskentelystäni ja kannustin kyseenalaistamaan valmiita vastauksiani,
sekä muistuttamaan minua, etten antaisi valmiita vastauksia. Pyysin heitä kertomaan, että he halua-
vat vain pohtia jotain aihetta, eivät suoraa neuvoa. Kerroin opettelevani valmentavaa johtamista ja
että tarvitsen heidän apuaan kehittyäkseni. Olemme yhdessä opettelemassa uutta aihetta.

Kesäkuu-elokuu päivittäisjohtaminen

Kesän aikana meille tuli muutamia työntekijä vaihdoksia ja lisäksi oli kesäloamat, sekä niiden aiheut-
tamat sijaistukset. Tämän vuoksi päätimme keskittyä perustyön tekemiseen ja antaa aikaa perehdy-
tykselle. Uusien työntekijöiden myötä huomasimme myös, että meillä on tarve päivittää perehdytys-
materiaalia ja suunnitella perehdytysprosessia tarkemmin. Päätimme siirtää kehittämispäivän, jossa
suunnittelemme tiimit ja niiden aloituksen syyskuuhun aiemmin mietityn elokuun sijaan. Tämän pää-
töksen myötä päätin jatkaa myös kehittämisprosessia kahdella kuukaudella.

21. ja 22. elokuuta työyhteisökokoukset

Keskityimme kokouksessa perehdytykseen ja arjen käytäntöihin. Uudet työntekijät huomaavat
monta kertaa asioita jotka voisi tehdä toisin tai asioita joiden käytäntöjä olisi hyvä yhtenäistää. Kä-
vimme läpi perehdytysmateriaaliamme ja saatoimme sitä ajan tasalle. Lisäksi sovimme selkeä-
mästä perehdytysprosessista ja vastuista. Selkeä perehdytysprosessi nopeuttaa uusien työntekijöi-
den pääsyä mukaan töihin ja helpottaa myös perehdyttäjiä.

Työyhteisössä on ajoittain noussut esille kysymys, kuka vastaa ja miten toimitaan yllättävissä tilanteissa, joissa esimies ei ole paikalla. Kävimme keskustelun työntekijöiden oikeudesta ja vastuusta päättää asioista työvuoronsa aikana. Työntekijät tekevät ratkaisut esimiehen poissa ollessa sen hetkellä tiedolla ja taidolla ja se on oikea ratkaisu silloin. Joskus voi käydä niin, että nopeasti tehty ratkaisu ei osoittaudu parhaimmaksi mahdolliseksi jatkossa ja sitten mietimme uutta ratkaisua yhdessä, kuinka seuraavalla kerralla toimitaan. Tämä ei tarkoita, että työntekijä olisi toiminut väärin. Sen hetkellä tiedolla hän on toiminut parhaansa mukaan. Esimiehen tehtäväni on luottaa ja tukea työyhteisöä ratkaisuissa. Myös minä teen ratkaisuni sen hetkellä parhaalla tiedollani ja myöhemmin voi tulla lisää tietoa, joka muuttaa tilannetta ja tarvitaan toiminnan muutosta. Yhdessä kannamme vastuun työstämme.

Keskustelimme myös itseohjautuvuudesta ja sen tarkoituksesta. Päättäminen työhön liittyvistä käytännöistä on jatkossa yhä enemmän työntekijöiden oikeus ja vastuu. He ovat perustyön parhaat asiantuntijat. Esimiehen rooli on entistä enemmän olla keskusteluttajana työyhteisölle. Esimiehellä säilyy kuitenkin esimiehen vastuu kokonaisuudesta. Se ei ole poistumassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että keskustelemme yhdessä asioista yhteisen näkemyksen kasvamiseksi ja oikean suunnan varmistamiseksi.

Kerroin myös, että kun olemme saaneet tämän vuoden kehityskeskustelut käytyä, tavoitteena olisi aloittaa valmennuskeskustelut noin kerran kuukaudessa, jossa työntekijät voisivat avullani pohtia työhön liittyviä asioita. Kerroin omasta kehittymisestäni valmentavan esimiehen suuntaan ja pyysin työntekijöiltä apua kehittymiseen. Sanoin, että yritän kiinnittää huomiota, etten antaisi valmiita vastauksia.

Syyskuu päivittäisjohtaminen

Aloin kiinnittämään tietoisesti huomiota valmentavan esimiehen ydintaitoihin vuorovaikutukseen, motivointiin ja palautteen antoon työskentelyssäni. Huomasin omassa päivittäisjohtamisessani, että delegoin asioita enemmän pitkään työyhteisössä olleille ja usein vapaaehtoiseksi ryhtyville ihmisille sekä kysyn heidän mielipidettään useammin, miten jokin asia sujuu tai on mennyt, koska oletan heidän tietävän ja hallitsevan asiat ja näin säästävänä aikaa. Tämän myötä käytän aikaani enemmän heidän kanssaan keskustelemiseen ja annan heille myös positiivista palautetta useammin. Tiedostamattani motivoin toisia enemmän kuin toisia. Aloin kiinnittämään huomiota tähän asiaan tietoisesti enemmän, jotta jakaisin aikani tasapuolisemmin ja kaikki olisivat samalla tavalla osallisia työyhteisössä ja kaikki voisivat kokea olevansa yhtä tärkeitä työyhteisön jäseniä. Rupesin merkkamaan päiväkirjaan ylös antamaani palautetta ja käytyjä keskusteluja. Tämä auttoi seuraamaan, että johdan työyhteisössä tasapuolisemmin.

Aloin myös laittamaan päiväkirjaan oivalluksia, jotka olivat tulleet kehittämisen aikana tai saaneet vahvemman merkityksen. Päätin jatkossa pysähtyä joka viikko pohtimaan mennyttä viikkoa oivallusten saamiseksi.

Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden osastossa on ohjeistus, että jokaiselle työntekijälle pidetään vuosittain kehityskeskustelu, jossa käydään läpi mennyttä kautta, tulevaa kautta, tavoitteita, työnrakenteiden sujuvuutta sekä työhyvinvointia. Tänä vuonna kehityskeskustelut viivästyivät syksyyn työyhteisössä tapahtuneiden muutosten ja keväisen poikkeustilanteen vuoksi. Keskusteluissa kävimme läpi palveluiden uudistumista ja sitä kautta keskustelimme uudesta johtamisen mallista. Kehityskeskusteluissa päätin panostaa palautteen antoon. Annoin jokaiselle tiimin jäsenelle palautetta missä asioissa hän on onnistunut ja mitä osaamista hänessä erityisesti arvostan. Pyysin myös palautetta itselleni.

27. syyskuuta kehittämispäivä

Päivän tavoitteena oli miettiä, millaisia tiimejä haluamme/ tarvitsemme työntekijöiden onnistumisen kannalta sekä perustaa tiimit.

Työntekijät kävivät päivän aluksi parikeskustelun, millainen on heidän mielestään hyvä työ. Tarkoituksena keskustelulle oli lisätä yhteistä näkemystä, millaisena näemme yhteisen työn ja herättää heitä pohtimaan millaisia tiimejä tarvitaan, jotta kaikki heidän kokemansa tärkeät tehtävät tulisivat hoidettua yksikössä. Pyysin heitä myös pohtimaan, minkä uuden vastualueen he haluaisivat ottaa. Valitsimme parit eriyksiköiden väliltä, jotta keskustellessa ihmiset pääsivät tutustumaan paremmin itselleen hieman vieraampiin työyhteisön jäseniin.

Tämän jälkeen jokainen pari kertoi, millaisia tiimejä he olivat miettineet, mitkä asiat heidän mielestään tulisi ottaa huomioon työyhteisössä, jotta työ olisi sujuvaa ja kaikki työhön liittyvät velvoitteet tulisivat hoidettua. Tämän jälkeen kirjoitimme fläppitaululle ehdotukset tiimeistä, muokkasimme ne yhtenäisiksi ja keskustelimme millaisia asioita ja velvollisuuksia tiimeille kuuluisi. (Liite 3)

Sovimme, että tiimit kokoontuisivat 2-3 kuukauden välein.

Tiimien vastualueet muodostuivat asioista, joita työntekijät ovat aiemmin hoitaneet ja lisäksi työntekijöiden vastuuta lisättiin kahdessa esimiehelle aiemmin kuuluneessa vastualueessa budjettiseurannassa ja rekrytoinnissa. Erityisesti rekrytoinnin siirtyminen työntekijöiden vastuulle herätti innostusta työyhteisössä. Sovimme kokouksessa, että jokainen säilyttää toistaiseksi jotain vanhoista vastualueistaan ja ottaa lisäksi jonkun itseään kiinnostavan uuden aihealueen. Näin uudistus ei muodostuisi liian suureksi. Kaikki saivat 2-3 tiimiä, joihin osallistua. Jokaiseen tiimiin valittiin jäseniä molemmista työyksiköistä yhteisten näkemysten syntymiseksi. Tämä myös helpottaisi lomien suunnittelua, koska sijaistukset tehtävien hoidossa on helpompi järjestää, kun molemmista yksiköistä voidaan sijaistaa tarvittaessa.

Saatuamme tiimit koottua, sovimme että tiimit sopivat itsenäisesti aloittamispalaverin. Ensimmäisen kokoontumiskerran tehtäväksi sovimme, että tiimit keskustelisivat vielä tarkemmin, mikä on tiimin tehtävä, tarkoitus ja mistä asioista he vastaavat. Sovimme, että tiimit ilmoittaisivat minulle ajan ja

osallistuisin aikataulun salliessa aloituspalaveriin. Kaikkien tiimien palavereihin osallistuisin joko aloituksessa tai seuraavassa palaverissa. Esimieheltä siirtyvien vastuualueiden tiimien aloituspalaveriin osallistuisin heti, koska tiimit tarvitsevat perehdytystä aiheisiin.

Kerroin vielä kaikille, että olemme yhdessä opettelemassa tätä uutta aihetta ja pyrin omassa toiminnassani huomioimaan, että annan työntekijöille enemmän tilaa ja vähemmän valmiita vastauksia. Toivoin heiltä palautetta itselleni, kuinka onnistun tässä. Lisäksi toivoin, että työntekijät tuovat vielä rohkeammin omia ajatuksiaan ja ideoitaan esiin kokouksissa ja keskusteluissa.

Keskustelimme yksiköiden välisestä yhteistyöstä. Kesän aikana oli tullut uusia työntekijöitä ja myös asiakkaita oli vaihtunut. Emme olleet osanneet huomioida muutoksessa syntyneitä perehdytystarvetta yksiköiden välillä tarpeeksi hyvin. Pohdimme työnjakoa uudestaan ja keskustelimme päivittäisen vuorovaikutuksen merkityksestä asioiden sopimisessa. Helposti oletamme asioita ja syntyy väärinkäsityksiä. Sovimme, että jatkossa toisesta yksiköstä siirtyvällä on aina työpari toisessa yksikössä ja he käyvät aamulla päivän läpi ja sopivat työnjaosta ja perehdytyksen tarpeesta.

30. lokakuuta ja 2. marraskuuta työyhteisökokoukset

Lokakuun kokouksessa kävimme läpi, miten olemme edenneet kohti tulokortin tavoitteita ja kertosimme keväällä laadittuja pelisääntöjä. Monet tavoitteista olimme jo saavuttaneet ja kaikissa olimme hyvässä suunnassa. Totesimme, että tulemme saavuttamaan itsellemme asettamamme tavoitteet. Esittelin henkilöstölle myös budjettimme, jossa olimme hyvin pysyneet. Totesimme, että olemme tehneet hyvää työtä ja perusasiat yksikössä sujuvat hyvin. Henkilöstö osaa asiansa ja hoitaa perustyötä hyvin itsenäisesti. Meillä on asiat hyvin. Kerroin olevani iloinen työskennellessäni Hämeentiellä ja Hermannissa.

Puhuimme palautteen annosta yksikössä esimieheltä työntekijöille, työntekijöiltä esimiehelle ja työntekijöiden kesken. Kuinka ihmiset haluavat saada palautetta ja miten he kokevat palautteen antamisen. Puhuimme myös siitä, että jokaisella on oma tapansa antaa ja pystyä vastaanottamaan palautetta, joten meidän on hyvä keskustella yhdessä, kuinka kukakin kokee palautteen. Puhuimme positiivisen palautteen annon merkityksestä innostajana ja kuinka rakentavaa palautetta voisi oppia antamaan niin, ettei toinen loukkaannu. Tarkoituksena on kehittää toimintaa, ei arvostella toista henkilökohtaisesti. Pyrkimyksenä on löytää yhteinen toimintamalli ja ymmärtää toistemme toimintatapoja paremmin. Asioita voi tehdä monella tavoin. Asioista voi olla erimieltä ilman että ihmiset riitelevät.

Loka- marraskuu päivittäisjohtaminen

Osassa tiimeistä aloituspalaverit olivat nopealla aikataululla valmiit ja ensimmäiset kokoontumiset olivat jo lokakuussa. Osassa aloituksen sopiminen venyi. Muistutin aloituspalaverien ajan sopimisesta tiimien jäseniä, mutta tuntui, että moni koki vuorotyön vuoksi olevan haasteellista saada tiimejä sovitua. Lisäksi ongelmaksi koettiin, ettei toisia työntekijöitä tavoita erilaisten työvuorojen vuoksi, jotta voisi sopia yhteisen ajan. Suosittelinkin työntekijöille, että he voisivat perustaa sähköpostiringit,

joiden kautta keskustelu olisi nopeampaa ja jokainen voisi omalta osaltaan vastata, kun on töissä. Kehotin myös sopimaan palaverin ajankohtaan, jolloin työvuoroja ei vielä ole suunniteltu, jolloin yhteinen aika on helpompi järjestää.

Huomasin myös, että tiimit jotka olivat nousseet selkeästi työntekijöiden mielenkiinnonkohteista ja joissa koettiin olevan selkeästi parannettavaa ja paljon vaikutusmahdollisuuksia, lähtivät nopeammin liikkeelle. Tällaisia aihealueita olivat itsemääräämisoikeus-, perehdytys-, ympäristö-, rekrytointi-, talous-, päivittäis-, yhteistoiminta- ja lääkehoidontiimi. Tiimit joiden aihealueet työntekijät kokivat enemmän velvoitteiksi ja rutiininomaiseksi tekemiseksi, lähtivät käyntiin hitaammin. Niiden osalta ei koettu samanlaista tarvetta kokoontumiselle.

Osa tiimeistä perusti sähköpostiringin ja alkoi käyttää sitä aktiivisesti. Kaikissa tiimeissä käytäntö ei heti lähtenyt käyntiin. Kysyin työntekijöiltä mikä estää sähköpostin käytön ja he kertoivat kokevansa sähköpostin käytön työaikaa vieväksi ja ylimääräiseksi tehtäväksi. Sen koettiin olevan pois asiakastyöstä. Pohdin mitä tehdä ja aloitin käymään työntekijöiden kanssa henkilökohtaisia keskusteluja sähköpostin käytön hyödyistä ja pyrin löytämään asioita miksi se olisi hyödyllistä heidän omalta kanaltaan. Pyysin myös toisia työntekijöitä, jotka käyttävät aktiivisesti sähköpostia kertomaan kokemuksistaan. Tämä oli positiivisesti vaikuttava keino. Marraskuussa päätin, että autan sähköpostin käytön aloittamisessa niitä tiimejä jota eivät vielä ole päässeet alkuun ja loin sähköposti ringit heille valmiiksi. Tämä aktivoi lisää tiimejä sähköpostin käyttöön.

Esimieheltä siirtyneiden vastuualueiden rekrytointi- ja taloustiimeihin sovimme aluksi tiheämmin kokoontumisia, koska ne tarvitsivat perehdytystä ja yhteistä pohdintaa. Rekrytointiin liittyy paljon sääntöjä, joten pyysin HR- asiantuntijat kouluttamaan tiimiä. Koulutus tapahtui omalla työpaikallamme kerhotilassa. Tämä oli meille kaikille erittäin positiivinen kokemus. Luottamuksellisessa porukassa oli helppo esittää kysymyksiä ja tilanne oli keskustelevalta, joten tuntui, että asiat jäivät hyvin mieleen. Sovimme koulutuksen yhteydessä myös vastuut, kuinka jatkossa toimimme rekrytoinnissa. Sovimme, että minä huolehdin toistaiseksi pitempiaikaisten sijaisten tai vakituisten henkilöiden palkkaamisen tarpeen arvioinnista ja vien ilmoituksen nettiin. Tätä voidaan myöhemmin muuttaa, kun prosessi etenee. Minä olen yhteyshenkilönä työpaikka kyselyissä, koska olen arkisin töissä. Tiimin jäsenet laativat kysymykset haastatteluihin, valitsevat haastateltavat ja haastattelevat hakijat. He tekevät valinnan, jonka esittelevät minulle. Esimiehenä olen yhteydessä suosittelijoihin. Tämän jälkeen teen lopullisen valinnan delegointi säännön mukaisesti tiimiläisten esittämien perustelujen pohjalta.

Talouden seuranta harjoittelimme yhdessä taloustiimiläisten kanssa. Otimme budjetin toteuman ja kävimme lukuja yhdessä läpi. Marraskuussa lähetin sähköpostilla toteuman ja pyysin kommentteja aiheesta. Totesimme, että tiimiläiset osaavat tulkita budjettia hyvin. Budjetti alkaa olla vuoden osalta käytetty, joten sovimme, että taloustiimi ottaa vuoden alusta enemmän vastuuta budjetin seurannasta.

29. marraskuuta ja 2. joulukuuta työyhteisökokoukset

Marraskuun kokouksessa kävimme yhdessä läpi nelimaalia ja mitä siinä olevat asiat tarkoittavat meidän yksiköissä. Tämän tarkoituksena oli vahvistaa työyhteisön käsitystä yhteisestä suunnasta ja laajentaa näkemystä organisaatiomme tavoitteista, mitä kohti pyrimme.

Keskustelimme miten itseohjautuvuus ja tiimien toiminta on lähtenyt käyntiin yksiköissämme. Keskusteluun nousi, että toiset eivät tiedä mitä muut tiimit tekevät. Sovimme, että tiimit tekisivät pöytäkirjan kokoontumisistaan ja keräisimme ne molempiin yksiköihin. Sovimme myös, että jatkossa aiheet tulisivat yhteisökokoukseen enemmän tiimeissä nousseista asioista. Nyt aiheet ovat tulleet suu-
rimmaksi osaksi esimieheltä. Tiimit ottaisivat vastuuta aihealueestaan yhä itsenäisemmin.

Kävimme myös yhdessä keskustelua sähköpostin käytöstä ja sen hyödyistä. Kerroin, että olin perustanut tiimeille sähköpostiryhmät valmiiksi.

Keskustelimme valmennuskeskusteluiden aloittamisesta ja pyysin työntekijöitä pohtimaan aihetta keskustelulle ja kertomaan minulle, kun on valmis keskusteluun. Aiheena voi olla kaikki työhön liittyvä, asia missä haluaa kehittyä, unelma jota kohti haluaa kulkea, asiakas-asia, perustyöntekemiseen liittyvä asia, työhyvinvointiin liittyvä asia, tiimeihin ja omiin vastuualueisiin liittyvä asia, asia jonka kokee ongelmaksi / esteeksi, tai omaan elämään liittyvä asia jonka kokee vaikuttavan työssä jaksamiseen.

Joulukuu päivittäisjohtaminen

Joulukuussa palkitsin koko työyhteisön kertapalkkiolla hyvästä työstä elokuvalipuilla. Palkitsemisen muoto oli noussut yhteistoimintatiimistä. Lahjaan liitin myös koko tiimille kiitoksen kirjallisesti siitä, että he ovat osa tiimiämme.

15. ja 16. tammikuuta työyhteisökokoukset

Joulun jälkeen meillä oli jälleen pientä henkilöstö vaihtuvuutta, joten palasimme perusasioihin. Tammikuun kokouksessa mietimme perehdytystä, sen sujuvuutta ja päivitimme yhdessä perehdytysmateriaalia. Kävimme läpi perehdytysmateriaalin kohta kohdalta ja samalla varmistimme, että jokaiselle on tarvittavat tiedot työstä. Kävimme myös yhdessä läpi uuden lääkehoidonsuunnitelman ja keskustelimme perusasioihin perehtymisen tärkeydestä. Jokaisen velvollisuus/ oikeus on perehtyä omavalvonta- ja turvallisuussuunnitelmiin. Ne ovat tärkeitä työtämme ohjaavia ohjeita.

Aloitin syksyllä puhumaan valmentavista keskusteluista henkilöstölle. Marraskuun kokouksessa pyysin henkilöstöä miettimään aihetta ja kertomaan, kun he olisivat valmiita keskusteluun. Joulukuussa kysyin yhdeltä työntekijältä, oliko hän miettinyt aihetta ja hän kertoi löytäneensä aiheen ja sovimme ajan keskustelulle. Ensimmäisen pilarimallin mukaisesti pidetyn valmennusvartin pidimme joulukuussa. Tämä oli positiivinen kokemus molemmiin puolin. Tämän jälkeen sovin aktiivisesti työntekijöiden kanssa aikoja keskusteluille. Osa ei vielä ollut löytänyt aihetta, joten aluksi pohdimme yhdessä, millainen aihe tuntui työntekijästä sopivalta. Moni kertoi jännittäneensä keskustelua ja sitä, mitä valmentava keskustelu tarkoittaa. Kerroin, että myös minä olen harjoittelemassa tätä mallia ja pikkuhiljaa kehitymme varmasti tässä yhdessä. Keskustelun pidettyämme suurin osa piti mallia hyvänä ja muutama suhtautui neutraalisti. Aikaa keskusteluun varasimme noin 15 min. Tämä tuntui sopivalta. Kaikki kokivat, että lyhyen keston ansioista keskustelut on helppo järjestää työn lomaan. Jokainen keskusteluun osallistunut oli sitä mieltä, että valmentavia keskusteluja kannattaa jatkaa jatkossa.

Rekrytointi tiimi pääsi valitsemaan ensimmäisen sijaisen työyhteisöön tammikuussa.

6. helmikuuta ja 7. helmikuuta työyhteisökokoukset

Helmikuussa kävimme läpi missä vaiheessa olemme tiimien suhteen, miten tiimit ovat jo kokoontuneet ja kuinka kokoontumiset ovat onnistuneet. Kävi ilmi, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät oikein tiedä mitä toiset tiimit joissa he itse eivät ole tekivät tai mistä vastaavat. Kävimme uudestaan keskustelua siitä, että kaikista tiimien kokoontumisista tulisi pitää pöytäkirjaa ja ne laitetaan esille jokaisen luettavaksi. Keskustelimme myös, että tiimit toisivat käsittelemiään asioita isoon kokoukseen, jossa teemme päätökset yhdessä. Ei ole tarkoitus, että tiimit ovat päätöksen tekijöitä vaan asioiden käsittelijöitä ja päätökset tehdään yhdessä. Tarkoituksena on, että jatkossa asiat tulevat tiimeistä useammin kokouksissa ja harvemmin esimieheltä. Keskustelimme myös tiimien koosta ja sovimme, että maksimissaan kuusi henkeä tiimissä on sopiva määrä, jotta tiimien kokoontumisten sopiminen on helpompaa ja työskentely tehokasta.

Keskustelimme myös sähköpostin käytön tärkeydestä viestinnän välineenä tiimeissä. Tästä oli jo saatu monia positiivisia kokemuksia.

27. helmikuuta kehittämispäivä

Päivän tavoitteena oli arvioida missä vaiheessa olemme kehittämisessä ja miten edetä jatkossa.

Henkilöstö teki johtamisen indikaattorin kehittämisen seuraamiseksi.

Keskustelimme tiimeistä ja niiden toimivuudesta. Osa tiimeistä ei vielä ole löytänyt yhteistä näkemystä, mikä on tiimin ydintehtävä ja mitkä ovat keskeiset vastuut tiimissä. Keskustelimme myös, miten ihmiset kokevat tiimityöskentelyn yleisesti. Osa koki tiimien toimivan hyvin ja olivat tyytyväisiä tiimityöskentelyyn ja toiset kokivat, että tiimien myötä työ on lisääntynyt ja se vie aikaa asiakastyöltä, ja etteivät tiimit vielä toimi tarkoituksen mukaisesti. Keskustelimme siitä, että muutos vie aina aikaa ja ei kannata olla huolissaan, jos ei vielä ole löytänyt tiimin ydintä. Olemme harjoittelemassa uutta asiaa. Useamman kokoontumisen jälkeen varmasti kaikki löytävät tekemisen merkityksen ja voimme aina yhdessä miettiä ja kehittää asioita uuteen suuntaan, jos joku ei toimi. Kävimme yhdessä läpi mitä tehtäviä missäkin tiimissä on, ja tulisiko joitain tehtäviä lisätä/ vähentää tai vaihtaa toiselle tiimille. Sovimme yhdessä tiimeille, joilla seuraavaa kokoontumista ei ollut tulossa, kokoontumisajan. Sovimme myös jatkoa varten, että kaikki tiimit sopivat uuden kokoontumisajan seuraavaan tiimin kokoontuessaan. Näin sopiminen on helpompaa, koska työvuoroja ei ole vielä tehty. Työntekijät kertoivat olevansa tyytyväisiä, että yhteinen keskustelu ja sopiminen selkeyttivät tiimiasiaa.

Keskustelimme myös, miten tiimiläiset kokevat itseohjautuvuuden ja valmentavan esimiestyön, mitkä asiat ovat hyvin ja mitkä mietityttävät? Hyviksi asioiksi koettiin keskustelun lisääntyminen ja kaikkien tasapuolisen osallistumisen lisääntyminen. Pohdittavia asioita oli, menetetäänkö esimies yksiköistä ja lisääntyykö työmäärä tai onko uusiin vastuualueisiin käytetty aika pois asiakastyöstä työntekijöillä? Kerroin, että minulla on tällä hetkellä käsitys, ettei Helsingin kaupunki ole luopumassa esimiehistä, mutta vastuualueet voivat kasvaa ja muuttua. Meidän kaikkien tulee olla valmiita muutoksiin ja mitä enemmän itse työstämme asioita, sitä helpompia muutokset ovat meille. Kerroin myös, että itseohjautuvuuden tarkoituksena on, että jokainen pääsee itse vaikuttamaan työhönsä enemmän ja tätä kautta työnteosta tulee mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Kaiken kaikkiaan vallitseva mielipide oli, että olemme hyvässä suunnassa kehittämisessä ja tästä on hyvä jatkaa eteenpäin.

Keskustelimme yksiköitten välisestä yhteistyöstä ja totesimme, että toiminta on nyt sujunut hyvin ja yhdessä sopimalla päivittäin tehtävät sujuvat hyvin.

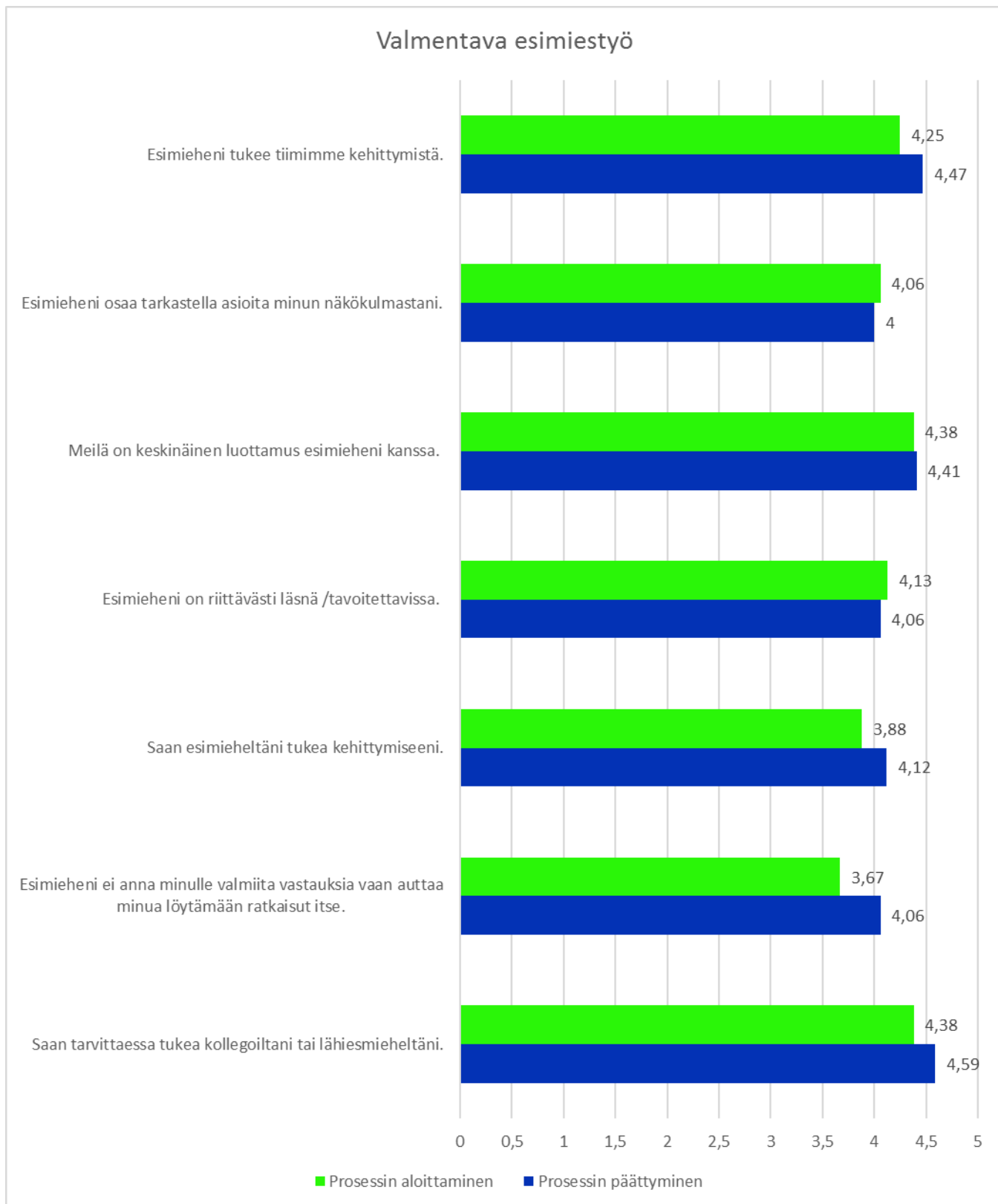
Kiitin kaikkia prosessissa mukana olemisesta ja kerroin olevani ylpeä työskennellessäni Hämeentien ja Hermannin ryhmäkodeissa. Työyhteisö on aina valmis muutoksiin ja kehittymään.

7 TULOKSET

Kehittämisprosessin alussa ja lopussa tehtiin johtamisen indikaattori, josta käytän opinnäytetyössä osioita valmentava esimiestyö ja itseohjautuvuus kuvaamaan kehittymistä prosessin aikana yksiköissä. Prosessin aloittamismittaus tehtiin osittain toukokuussa 2017 ja osittain syyskuussa 2017, koska työyhteisössä aloitti uusia jäseniä kesän 2017 aikana. Prosessin päättymistä kuvaava mittaus tehtiin helmikuussa 2018.

Valmentava esimiestyö

Arviointiasteikko 5= Samaa mieltä 4= Melko samaa mieltä 3= Ei samaa eikä erimieltä 2= Melko erimieltä 1= Erimieltä



Kaavio 5. Valmentavan esimiestyön tulokset johtamisen indikaattorilla mitattuna

Esimieheni tukee tiimimme kehittymistä. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,25 ja päättyessä 4,47. Keskiarvo on noussut 0,22 yksikköä.

Esimieheni osaa tarkastella asioita minun näkökulmastani. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,06 ja päättyessä 4,00. Keskiarvo on laskenut 0,06 yksikköä.

Meillä on keskinäinen luottamus esimieheni kanssa. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,38 ja päättyessä 4,41. Keskiarvo on noussut 0,03 yksikköä.

Esimieheni on riittävästi läsnä/ tavoitettavissa. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,13 ja päättyessä 4,06. Keskiarvo on laskenut 0,07 yksikköä.

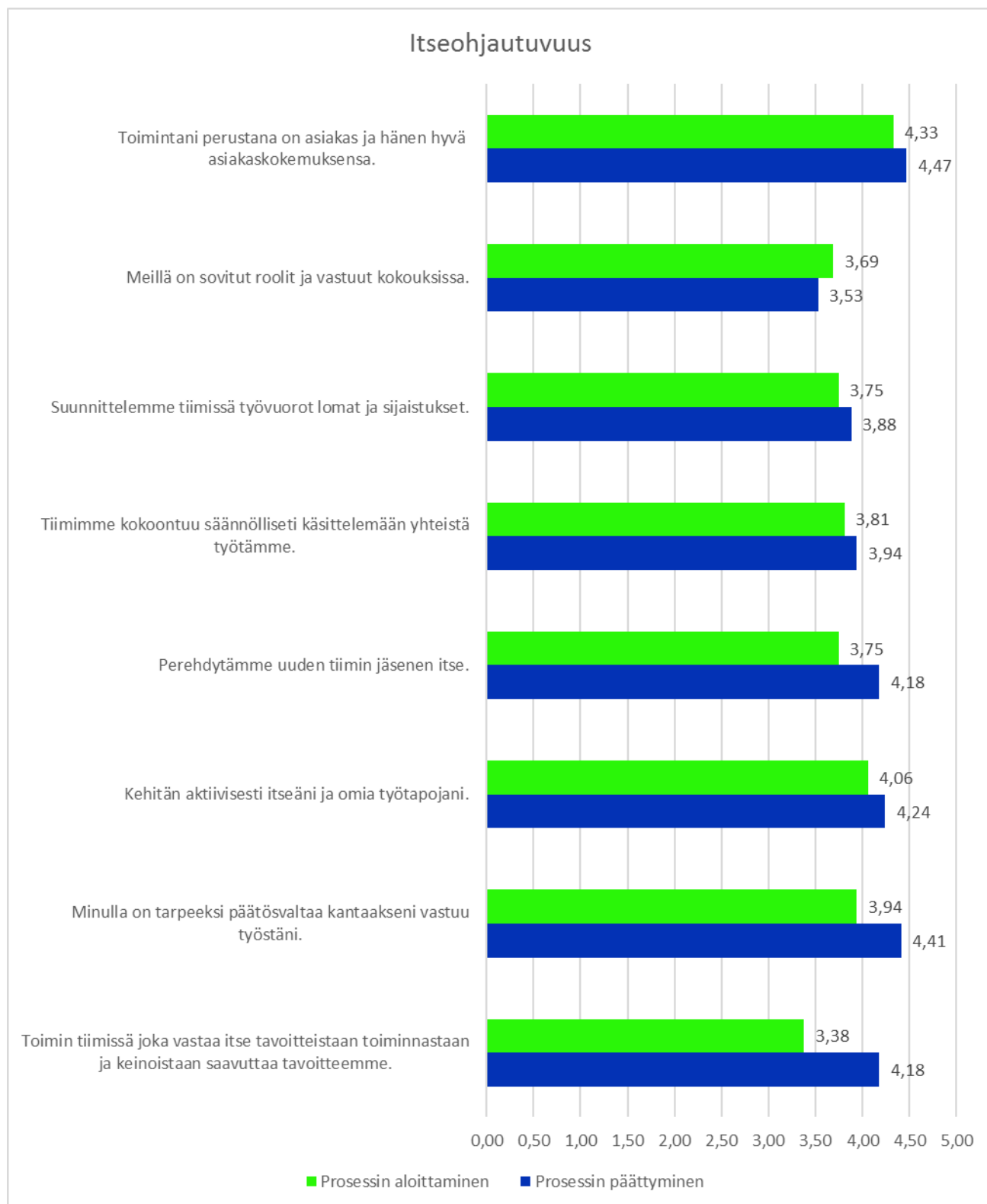
Saan esimieheltä tukea kehittymiseeni. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,88 ja päättyessä 4,12. Keskiarvo on noussut 0,24 yksikköä.

Esimieheni ei anna minulle valmiita vastauksia vaan auttaa minua löytämään ratkaisut itse. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,67 ja päättyessä 4,06. Keskiarvo on noussut 0,39 yksikköä.

Saan tarvittaessa tukea kollegoiltani ja lähiesimieheltäni. Kehittämisprosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,38 ja päättyessä 4,59. Keskiarvo on noussut 0,21 yksikköä.

Itseohjautuvuus:

Arviointiasteikko 5= Samaa mieltä 4= Melko samaa mieltä 3= Ei samaa eikä erimieltä 2= Melko erimieltä 1= Erimieltä



Kaavio 6. Itseohjautuvuuden tulokset johtamisen indikaattorilla mitattuna

Toimintani perustana on asiakas ja hänen hyvä asiakaskokemuksensa. Kehittämisosessin alussa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,33 ja päättyessä 4,47. Keskiarvo on noussut 0,14 yksikköä.

Meillä on sovitut roolit ja vastuut kokouksissa. Kehittämisosessin alussa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,69 ja päättyessä 3,53. Keskiarvo on laskenut 0,16 yksikköä.

Suunnittelemme tiimissä työvuorot, lomat ja sijaistukset. Kehittämisosessin alussa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,75 ja päättyessä 3,88. Keskiarvo on noussut 0,13 yksikköä.

Tiimimme kokoontuu säännöllisesti käsittelemään yhteistä työtämme. Kehittämisosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,81 ja päättyessä 3,94. Keskiarvo on noussut 0,13 yksikköä.

Perehdytämme uuden tiimin jäsenen itse. Kehittämisosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,75 ja päättyessä 4,18. Keskiarvo on noussut 0,43 yksikköä.

Kehitän aktiivisesti itseäni ja omia työtapojani. Kehittämisosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 4,06 ja päättyessä 4,24. Keskiarvo on noussut 0,18 yksikköä.

Minulla on tarpeeksi päätösvaltaa kantaakseni vastuun työstäni. Kehittämisosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,94 ja päättyessä 4,41. Keskiarvo on noussut 0,47 yksikköä.

Toimin tiimissä, joka vastaa itse tavoitteistaan, toiminnastaan ja keinoistaan saavuttaa tavoitteensa. Kehittämisosessin alkaessa keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,38 ja päättyessä 4,18. Keskiarvo on noussut 0,8 yksikköä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämisen prosessin tarkoituksena oli kehittää valmentavaa esimiehisyyttä ja itseohjautuvuutta. Aihe nousi Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tarpeesta palveluiden uudistamiseen ja sen myötä uuteen johtamismalliin. Aihe on ajankohtainen ja itseä koskettava esimiehen työn myötä, joten koin sen motivoivana ja mielenkiintoisena. Valmentava esimiestyö ja itseohjautuvuus valikoituva uuden johtamisen mallista kehittämiskohteiksi omasta mielenkiinnostani kyseisiin asioihin. Koin, että siitä olisi hyötyä minulle esimiestyössäni sekä koko työyhteisöllemme yhteisessä työssä.

Alasen tutkielmassa valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa hän kirjoittaa, että yksilöllinen johtamistyyli muodostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista ja näkemyksistä johtamisesta. Lisäksi organisaation odotukset vaikuttavat johtamistyyliin. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka esimies omaksuu valmentavan esimiehen roolin. (2017,66-67) Kehittämisen prosessin alussa pohdin omia ominaisuuksiani valmentavana esimiehenä aiemmin saamieni palautteiden perusteella. Kerroin myös niistä avoimesti työyhteisössä ja pyysin apua työyhteisöltä kehittymiseen. Organisaation odotukset on kirjattu uuden johtamisen käsikirjaan, joka helpotti löytämään suunnan esimiestyön kehittämiseksi. Johtamisen indikaattorin avulla sain mitattuja tuloksia, kuinka prosessi on vaikuttanut työyhteisöön.

Kehittämisen prosessin alussa mietimme henkilöstön kanssa yhdessä, kuinka lähdemme asioita kehittämään ja he valitsivat tiimien perustamisen vastuualueittain kehittämisen muodoksi. Esimiehen vastuualueista he valitsivat rekrytoinnin uudeksi opeteltavaksi aihealueeksi. Alasen mukaan osallistamalla henkilöstö mukaan johtamisen kehittämisen prosessiin voidaan minimoida vastustus. (2017,74).

Prosessin alussa pohdin myös keskisiä elementtejä valmentavan esimiehen työn ja itseohjautuvuuden kannalta ja aloin tuoda näitä asioita kokouksiin ja päivittäisiin keskusteluihin mukaan. Tärkeitä asioita mielestäni oli yhteisen suunnan varmistaminen, tietoisuus perustehtävästä ja työtämme ohjaavista tavoitteista, avoin keskustelu, lupa tehdä päätöksiä itsenäisesti, palautteen antaminen ja luottamus. Näitä asioita halusin lähteä harjoittelemaan ja viemään eteenpäin työyhteisössämme.

Prosessin eteneminen tapahtui työyhteisö lähtöisesti. Pyrin huomioimaan työyhteisön tilannetta ja valmiutta prosessin eteenpäin viemisessä. Prosessin aikana tuli eteen tilanteita, jossa prosessin kulkua hidastettiin ja palattiin kertaamaan asioita. Keskeisiä muuttuvia tekijöitä oli henkilöstö vaihdokset ja loma-ajat, jolloin oli paljon sijaisia töissä. Lisäksi päivittäisissä keskusteluissa nousi esiin asioita, jotka toivat esiin tarpeen käydä tarkemmin keskustelua jostakin tietystä asiasta yhteisessä kokouksessa ja tämän mukaan muokkasimme prosessin kulkua. Aloitimme prosessin toukokuussa 2017 ja jatkoimme sitä helmikuuhun 2018 saakka. Alun perin prosessin oli tarkoitus kestää puoli vuotta. Ajan jatkaminen tuntui kuitenkin järkevältä prosessin aikana tulleiden muutosten vuoksi, jotta ennätäisimme päästä kehittämisessä eteenpäin niin että saisimme mitattavia tuloksia.

Kansasen mukaan valmentavan esimiehen on hyvä tehdä omaa seurantaan, joka tapahtuu parhaiten päiväkirjan avulla. (2004,34) Pidin prosessin aikana päiväkirjaa hahmottaakseni paremmin prosessin kulun. Kirjasin prosessin alusta päiväkirjaan ylös kokouksissa käsittelemämme asiat ja päätökset. Prosessin aikana huomasin, että oli tarpeellista kirjata ylös myös henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja ja antamaani palautetta henkilöstölle, jotta näkisin, johdanko tasapuolisesti ja pystyisin pohtimaan, miten asiat ovat onnistuneet. Päiväkirjan avulla pystyin myös havainnoimaan, millaiset vuorovaikutustilanteet olivat onnistuneita ja veivät asioita eteenpäin. Valmennuskeskusteluista kirjoitin muistiin aiheet ja tavoitteet, jotta on helpompi seurata kuinka asiat ovat edenneet ja jatkaa keskustelua seuraavalla kerralla. Lisäksi aloin kirjata itsestä tärkeältä tuntuneita oivalluksia, jotka tulivat tai vahvistuivat matkan aikana:

- positiivisuus lisää positiivisuutta
- moka on mahdollisuus
- minä vaikutan omalla asenteella, vuorovaikutuksella ja päätöksillä
- monia reittejä, yksi maali
- uskalla visioida, konkretisoi haaveita
- asioiden toistaminen
- pienet askeleet
- aito kuuntelu, kysyminen -yhteinen todellisuus
- pysähtyminen
- jatkuva perehdytys on kaiken lähtökohta
- esitä asiat kuulijoille tutulla termistöllä

Näiden oivallusten merkitystä pysähdyin prosessin aikana pohtimaan viikoittain. Ne helpottivat löytämään valmentavaa otetta työskentelyyni ja pysymään kehittämisprosessin mukaisessa suunnassa.

Muutokseen liittyy aina myös paljon erilaisia tunteita. Valmentavan esimiehen rooliin liittyy paljon asioita joita tulisi osata tai millainen tulisi olla. Välillä prosessin aikana tuli monien onnistumisten hetkien välissä epäonnistumisen hetkiä tai asiat eivät tuntuneet etenevän riittävästi, jolloin omista odotuksista ja kokemistani muiden odotuksista tuli turhautumisen, riittämättömyyden ja osaamattomuuden tunteita. Ristikangas ja Grünbaum ovat kuvanneet monen esimiehen kokevan elävän odotusten, vaatimusten ja kritiikin ristipaineessa. Onkin hyvä muistaa, että esimiehellä on oikeus olla tavallinen, epätäydellinen ja keskeneräinen. Seuraava heidän tekemänsä kuvaus valmentavasta esimiehestä auttoi monessa hetkessä.

- Sinulla on lupa olla tavallinen ja keskeneräinen ihminen.
- Tunne vahvuutesi ja rajoituksesi.
- Kasva ja kehity -täydelliseksi et tule koskaan.
- Ylläpidä hyvinvointiasi ja sosiaalisia suhteitasi.
- Varaa aikaa ajattelemiselle ja olemiselle.
- Huolehdi että esimiestyösi ja tehtäväsi tuntuvat mielekkäiltä.
- Onnistumalla autat toisia onnistumaan
- Menestys alkaa sanalla ME

(2016, 132)

Itseohjautuvuuden kehittämiseksi loimme työyhteisölähtöisesti tiimit, jotka vastasivat työstä nousevista vastuualueista. Suurin osa vastuista oli jo tuttuja henkilöstölle ja he olivat hoitaneet niitä pareina ennen tiimien muodostamista. Osa alueista oli uusia ja kahdessa esimiehelle kuuluneessa alueessa rekrytointi ja talous, siirtyi lisävastuuta henkilöstölle. Tiimien käynnistäminen osoittautui isommaksi muutokseksi, mitä osasin etukäteen miettiä. Pienemmiksi osiksi pilkottuna tiimien toiminnan käynnistäminen vaati uudenlaisia viestimistaitoja, ajanhallintaa, yhteistyötä yli yksikkörajojen, uuden oppimista ja lisävastuun kantamista. Muutokseen tarvittiin aikaa, keskusteluja ja motivointia.

Otala ja Mäki kuvaavat tekstissään itseohjautuvien tiimien toiminnan muodostumista. Itseohjautuvuuden kasvamiseksi ihmiset tarvitsevat uusia taitoja. Ihmisten on osattava toimia yhteistyössä toisten kanssa, otettava vastuuta kokonaisuuksista, eikä vain omasta alueestaan ja autettava toisia omaehtoisesti. Jokaisen tulee ymmärtää taloudelliset raamit ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa. Tärkeintä on kuitenkin osata johtaa itseään, jotta voi toimia itseohjautuvasti yhdessä muiden kanssa. (2017,270-271)

Pyrin myös tietoisesti pienentämään omaa rooliani päätöksen teossa itseohjautuvuuden tukemiseksi. Tähän muutokseen tarvitsin paljon tietoista ajattelua ja harjoitusta. Kerroin toistuvasti henkilöstölle, että he ovat työnsä parhaat asiantuntijat ja päivittäisen toimintaan heillä on paras tietämys. Kehotin myös heitä kyseenalaistamaan minun päätöksiäni pyytämällä perusteluita ja esittämällä omia näkökulmia aiheeseen. Sanoin, että yritän kuunnella enemmän ja vastata vähemmän. Samalla kehotin heitä tuomaan työtä ja työyhteisöä koskevat asiat yhteisiin kokouksiin, jolloin uudet käytännöt tulevat kaikkien tietoon ja lähtevät helpommin elämään koko työyhteisöä. Kerroin henkilöstölle, että minulla on kuitenkin hyvä olla tieto isommista päätöksistä, koska lopulta minulla on kokonaisvastuu toiminnasta ja voin siten olla heidän apunaan tarvittaessa. Tämä kehitys näkyi hyvin mittarissa.

Prosessin aikana kävin keskustelua kehittämistyöstä muutamien kollegoiden ja esimieheni kanssa. Nämä antoivat vahvistusta ja oivalluksia kehittämiseen. Minulla ei kuitenkaan ollut varsinaista sparrausparia jonka kanssa olisin säännöllisesti pysähtynyt keskustelemaan kehittämisen teemoista. Jatkokehittämistä varten toivon löytäväni sparrausparin, joka kokisi kehittämisen tarpeelliseksi omassa valmentavassa esimiestyössään ja itseohjautuvuuden kehittämisessä, jotta voisimme yhdessä pysähtyä miettimään asioita.

Prosessin aikana aloitimme pilarimallin mukaiset valmennuskeskustelut. Ennen prosessin aloitusta olin ajatellut, että aloittaisimme keskustelut heti prosessin alussa. Prosessin alussa huomasin kuitenkin, että en ollut vielä valmis keskusteluille kaikkien muiden muutosten ohessa. Halusin pitää ensin kehityskeskustelut kaikille, koska se kuuluu esimiehen vuosittaisiin velvoitteisiin. Lisäksi halusin vahvistaa tietoisuutta tavoitteistamme, koska jos valmentavissa keskusteluista käytäessä ei ole yhteinen tavoite selvillä, voivat valmentavassa keskustelussa tulleet oivallukset viedä työyhteisöä erisuuntiin. Havusen mukaan esimiehen valmentamassa ryhmää tiimin suuntaan, hänen tehtävänään on saada yksilöt toteuttamaan ryhmän yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja (2007,8). Toisaalta huomasin, ettei henkilöstökään ollut vielä valmis keskusteluihin, koska vapaaehtoisia ei ilmaantunut kertoessani mahdollisuudesta keskusteluihin ja toivoessani että työntekijät pyytäisivät niitä ollessaan valmiita.

Ristikangas ja Grünbaum kutsuvat valmentavia keskusteluita valmennusvarteiksi kirjassaan. Tarkoituksena valmennusvartissa on valmennettavan kasvu ja kehittyminen ihmisenä, työyhteisön jäsenenä ja tavoitteidensa saavuttajana. Valmennusvartti osoittaa esimiehen kiinnostuksen työntekijään. Valmennusvartti on hyvä pitää vähintään kerran kuussa. Teemat valmennusvarteissa nousevat pääsääntöisesti työntekijältä itseltään. Teemat voivat tulla monipuolisesti työhön, ihmiseen itseensä tai työssä jaksamiseen ja viihtymiseen liittyviä. Joskus voi olla tilanne, ettei työntekijä keksi aihetta ja tällöin esimies voi auttaa häntä löytämään aiheen. Apuna keskustelussa voi käyttää valmentavan johtamisen keskustelumalleja. Esimiehen on hyvä kertoa keskusteluita aloittaessa harjoittelevansa valmennusvarttien pitämistä työyhteisölle. (2016, 126)

Joulukuun alussa päätin, että on aika aloittaa keskustelut ja sovin valmennuskeskustelun ensin yhden työntekijän kanssa ja se onnistui hyvin. Tästä rohkaistuneena sovin keskusteluita aktiivisesti työntekijöiden kanssa ja autoin heitä löytämään aiheen, jos työntekijä ei ollut itse löytänyt aihetta. Huomasin, että olimme molemmin puolin hieman jännittäneet keskusteluita. Minun olisi vielä pitänyt selventää tarkemmin ennen keskustelujen aloittamista, millaisia keskustelut ovat, ettei olisi syntynyt oletuksia ja tästä seurannutta jännitystä. Keskustelujen sopiminen ja motivointi veivät aikaa, joten keskustelukierroksen pitäminen vei aikaa joulukuusta helmikuuhun. Jatkossa ajat on hyvä sopia hyvissä ajoin koko kevät- tai syyskaudeksi eteenpäin, jotta onnistumme pitämään keskustelut kerran kuussa. Kokemus keskusteluista oli alun kankeuden jälkeen molemmin puolin positiivinen. Sovimme, että keskusteluita jatketaan säännöllisinä tästä eteenpäin.

Valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta on tärkeintä, että ihmiset pystyvät muuttumaan. Muuttuminen on vaikeaa. Esimiehen on tärkeää rohkaista työntekijöitään ja kollegoitaan antamaan palautetta omasta johtamistyylistään. (Kansanen. 2004,34) Prosessin onnistumista mittasimme työntekijöiden tekemän johtamisen indikaattori mittarin avulla.

Kehittämisen prosessin alussa tehtävässä mittauksessa asiat olivat jo kohtalaisen hyvällä tasolla monissa asioissa valmentavan esimiehisiyyden ja itseohjautuvuuden suhteen. Tästä oli helppoa lähteä kehittämään asioita eteenpäin. Ensimmäinen asia, johon kehittämisen prosessin alussa lähdin panostamaan, oli yhteiset raamit ja tavoitteet. Tätä asiaa on keretty siis harjoitella eniten ja se näkyikin hyvänä kehityksenä tuloksissa. Eniten kehitystä 0,8 yksikköä oli tapahtunut itseohjautuvuudessa väitteessä; Toimin tiimissä, joka vastaa itse tavoitteistaan, toiminnastaan ja keinoistaan saavuttaa tavoitteensa

Toiseksi eniten 0,47 yksikköä itseohjautuvuudessa oli kehittynyt; Minulla on tarpeeksi päätösvaltaa kantaakseni vastuun työstäni. Tästä asiasta keskustelimme myös heti kehittämisen prosessin alussa ja olen pitänyt tiiviisti keskusteluissa mukana tämän asian koko prosessin ajan. Vastaavasti valmentavan johtamisen puolella eniten kehittymistä 0,39 yksikköä oli tapahtunut väitteessä; Esimieheni ei anna minulle valmiita vastauksia vaan auttaa minua löytämään ratkaisut itse. Nämä asiat ovat selkeästi linjassa keskenään.

Pienin keskiarvo oli itseohjautuvuudessa väitteessä, meillä on sovitut roolit ja vastuut kokouksissa. Tässä oli myös prosessin aikana 0,13 yksikköä laskua. Roolit eivät ole muuttuneet prosessin aikana.

Tätä onkin hyvä pysähtyä yhdessä pohtimaan, kun käymme tuloksia yhdessä läpi. Onko perehdytys ollut puutteellista tai toiko prosessi esiin tarpeen tarkemmalle sopimiselle rooleista?

Valmentavan esimiehen väittämässä pientä laskua oli tapahtunut kahdessa väittämässä; Esimieheni on riittävästi läsnä/ tavoitettavissa 0,07 yksikköä ja Esimieheni osaa tarkastella asioita minun näkökulmastani 0,06 yksikköä. Tämä oli myös pienin keskiarvo valmentavassa esimies työssä. Prosessin aikana esiintyi keskustelua siitä, onko esimies jatkossa yksiköissä. Tämä voi osaltaan vaikuttaa tulokseen. Toisaalta olen tiedostanut, että olen ollut enemmän yksikössä, jossa työpisteeni sijaitsee, ja minulla on tarkoitus jatkossa viettää aikaani enemmän myös toisessa yksikössä. Tunne siitä, että esimies ymmärtää henkilöstöä on äärimmäisen tärkeä asia. Tästä onkin hyvä keskustella yhdessä jatkossa. Mikä vahvistaisi tunnetta siitä, että tulee ymmärretyksi? Yksi osatekijä tunteeseen, ettei esimies ymmärrä voi olla se, että välillä on tilanteita joissa esimies joutuu tekemään ratkaisuja, jotka ovat välttämättömiä toiminnan kannalta, vaikka yksittäisen henkilön etu siitä kärsii. Ristikangas ja Grünbaum kuvaavat kirjassaan asiaa näin, esimiehen tulee tehdä päätöksiä vastuullisesti, vaikka ne eivät aina ole kaikille mieluisia. Päätöksillä esimies ohjaa tiimiä kohti yhteistä tavoitetta ja pelisääntöjen noudattamista sekä tiimimäisen toiminnan mahdollisuutta. Pyrkimyksenä on kuitenkin aina tehdä päätökset ensisijaisesti yhdessä. (2016, 84-85)

Minulla on keskinäinen luottamus esimieheni kanssa, väittämän keskiarvo oli prosessin alkaessa 4,38 ja prosessin päättyessä 4,41. Kehitystä tapahtui 0,03 yksikköä. Arvo säilyi miltei ennallaan prosessin aikana. Luottamus on nostettu yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden kannalta. Arvo on jo hyvällä tasolla, mutta jäin pohtimaan olisiko tarvetta vielä henkilökohtaisille keskusteluille aiheesta, kuinka voimme nostaa luottamuksen tunnetta. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan aikaa, jotta sillä on mahdollisuus kasvaa ja vahvistua (Ristikangas, Ristikangas. 2010, 165). Osaltaan luottamuksen kehittymiseen voi vaikuttaa, että prosessin aikana työyhteisöön tuli uusia työntekijöitä, joten osan työntekijöistä kanssa luottamusta on ennätetty rakentaa vasta vähän aikaa.

Toimintani perusta on asiakas ja hänen hyvä asiakaskokemuksensa väittämä selvittää hyvin arvoperustaa, jolle työ pohjautuu. Kehittämisprosessin alussa keskiarvo oli 4,33 ja päättyessä 4,47. Keskiarvo on noussut 0,14 yksikköä. Arvot ovat siis hyvin kunnossa työyhteisössä. Tästä tärkeästä aiheesta on hyvä keskustella työyhteisössä, kuinka henkilöstö on käsittänyt väittämän ja mitä muita arvoja toiminnan lähtökohdaksi työyhteisössä on.

Kaiken kaikkiaan mittarin käyttäminen toi hyvin näkyviin missä vaiheessa olemme menossa itseohjautuvuuden ja valmentavan esimiehisyyden kehittämisessä. Mittarin kautta saamme hyvän keskustelupohjan työyhteisökokoukseen työyhteisömme tilanteesta matkalla kohti itseohjautuvuutta ja valmentavaa esimiestyötä. Mittari antaa myös suuntaa, kuinka kehittää työtä jatkossa ja mihin asioihin kiinnittää huomiota erityisesti.

Prosessissa havaitsin puutteena sen, että alussa olisi ollut hyvä käydä yhdessä läpi itseohjautuvuuden ja valmentavan esimiehisyyden käsitteitä vielä tarkemmin, mitä ne meidän kehittämisprosessissamme tarkoittavat ja millaiseen lopputulokseen tähtäämme. Käsitteistä oli syntynyt oletuksia

prosessin edetessä, kuten menetetäänkö esimies itseohjautuvuuden myötä tai valmentaminen sana oli koettu eritavoilla, oli ollut tuntemuksia, että täytyy tehdä jotain kokonaan uutta ja suuria muutoksia, johon ei pystytäkään tai olla valmiita. Tämä oli voinut osittain olla hidasteena kehittämiselle/ kehitymiselle. Myös koko työyhteisölle suunnattu koulutus itseohjautuvuudesta ja valmentavasta esimiehisyydestä olisi ollut hyvä yhteisen näkemyksen lisäämiseksi, jolloin kehittäminen olisi helpottunut.

Prosessi onnistui mielestäni kokonaisuutena hyvin, vaikka alussa olinkin ajatellut, että asiat tapahtuisivat nopeammin ja ennättäisimme keskittyä useampiin asioihin prosessin aikana. Tämä kuvaa hyvin omaa kehittymistarvettani liiallisesta nopeudesta ja kärsimättömyydestä. Parhaat keinot omien odotusten muuttamiseen realistisiksi olivat pysähtyminen tarkastelemaan ja pohtimaan mitä olimme tehneet ja keskustelu työyhteisön kanssa, miten he näkevät asiat. Huomasin, kuinka paljon hyvää olimme saaneet aikaiseksi prosessin kuluessa.

Prosessi vahvisti ajatusta siitä, että kun työyhteisössä on yhteinen käsitys, ketä olemme, miksi olemme töissä Hämeentien ja Hermannin ryhmäkodeissa ja mitä tavoittelemme, voimme vapaammin jokainen omista lähtökohdista ja vahvuuksista lähtien pyrkiä kohti yhteistä tavoitetta. Yhteisestä keskustelusta syntyy luottamus siihen, että jokainen tekee parhaansa asioiden eteenpäinviemiseksi ja kaikkia tarvitaan, jotta asiat pysyvät tasapainossa. Asioista täytyy vain keskustella avoimesti ja tarpeeksi usein, jotta varmistumme että meillä on yhteinen käsitys mitä kohti olemme kulkemassa. On myös muistettava antaa palautetta toisillemme ja kiittää onnistumisista, jotta jokainen saa vahvistusta omasta toiminnastaan.

Asiat, joiden kehittäminen aloitettiin heti prosessin alussa, kehittyivät eniten johtamisen indikaattorin mukaan. Tästä voi siis päätellä, että muutokset tarvitsevat aikaa ja asioiden toistamista kehittyäkseen. Prosessi toi mukanaan monia oivalluksia, joita aion hyödyntää jatkossa esimiestyöskentelyssä. Prosessi myös lisäsi rohkeutta ja osaamistani toimia valmentavana esimiehenä. Henkilöstö kertoi prosessin lopussa, että kokevat keskustelun lisääntyneen ja työn jakautumisen olevan tasapuolisempaa. Lopputulemana prosessissa on, että jatkamme työyhteisönä kehittymistä valmentavan esimiestyöskentelyn ja itseohjautuvuuden suuntaan myös jatkossa. Seuraavina askeleina on valmentavien keskustelujen vakiinnuttaminen, tiimien toiminnan vakiinnuttaminen ja vahvuuksien vahvempi hyödyntäminen työyhteisössä.

Kehittäessämme valmentavaa esimiestyötä ja itseohjautuvuutta huomasin, että kaikki muut kohdat uuden johtamisen mallissa linkittyvät läheisesti valmentavaan esimiestyöhön ja itseohjautuvuuteen. Valmentavan esimiestyön tärkeitä elementtejä ovat kaikki uuden johtamismallin mukaiset kriittiset menestystekijät ja ytimessä esitetyt asiat. Valmentava esimiestyö taas tähtää itseohjautuvuuteen, jonka onnistumiseen kuuluvat sisäinen motivaatio ja yhteinen työ. Ilman sisäistä motivaatiota ja sitoutumista yhteiseen työhön ei itseohjautuvuus voi onnistua. Johtopäätöksenä siis on, että kehittäessämme kahta kohtaa mallista, kehitimme koko brändiä.

Mielenkiintoisia tutkimusaiheita, joita heräsi jatkoa ajatellen, olisi tutkimus, kuinka esimiehet vammaisten asumis- ja laitospalveluissa ovat kokeneet uuden johtamismallin mukaisen kehittämisen yksikössään? Työyhteisöissä käydyissä keskusteluissa tiimeistä, palautteesta ja vuorovaikutuksesta tuli

selkeästi esille, miten eritavoin ihmiset kokevat asiat. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi myös, miten erilaisten persoonien selkeämpi esiintuominen ja hyödyntäminen persoonallisuustestien saatujen vastausten avulla työyhteisön persoonan vahvuuksista edistävät työyhteisön kehittymistä? Valmentavan esimiehen tehtävä on johtaa jokaista yksilöllisistä lähtökohdista ja tuoda jokaisen vahvuudet ja potentiaali esille (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 33). Kolmantena mielenkiintoisena aiheena tuli ajatus kehittämistehtävästä, kuinka itseohjautuvuus lähtisi toimimaan yksikössä, joka lähtisi liikkeelle itseohjautuvasta mallista ja ihmisille kerrottaisiin jo rekrytointi vaiheessa, että työyhteisössä toimitaan itseohjautuvan tiimityömallin mukaisesti.

AALTONEN Tapio, PAJUNEN Heikki, TUOMINEN Kalle. 2005. Syty tai sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

AHONEN Risto, LOHTAJA-AHONEN Sirke. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Ofsetas

ALANEN Mira. 2017. Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa. Pro Gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto

BEATTIE, Rona S., KIM Sewon, HAGEN Marcia S., EGAN Toby M., ELLINGER Andrea D. HAMLIN Robert G. 2014. Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to guide future practice advances in developing human resources 1–18.[viitattu 4.4.2018] saatavissa: [http://sagepub.com/journalsPermissions.navDOI: 10.1177/1523422313520476](http://sagepub.com/journalsPermissions.navDOI:10.1177/1523422313520476)

DECI E. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology.18:1, 105-115

CARLSSON Maria, FORSSELL Christina. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava Coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell oy

FURMAN Ben, PINJOLA Nina, RUBANOVITSCH Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. nyt. Saarijärven Offset Oy

HAVUNEN Risto. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Helsingin kaupunki. 2017.Uudistetun johtamisen käsikirja. 2017/10/1. Diasarja. [Viitattu 12.10.2017] saatavissa: <http://helmi.hel.fi/Sote/johtaminen/esmiesty%C3%B6/uusijohtamismalli/Sivut/default.aspx>

Helsingin kaupunki. 2016.Uudistettujen palvelujen johtamismalli. Raportti [viitattu 12.10.2017] saatavissa: <http://helmi.hel.fi/Sote/johtaminen/esmiesty%C3%B6/uusijohtamismalli/Sivut/default.aspx>

HIRVIHUHTA Harri, 2006. Coaching -valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

ISOTALUS Pekka, RAJALAHTI Hanna. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

JALAVA, Urpo. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer- Paino oy

JOLKKONEN Juha. Johtaako vai eikö johtaa? Julkaisussa: Mediauutiset 7-8/ 2017

JUHOLIN Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy

KANSANEN Olli. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy

KURTTILA Minna, AALTO Pia. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Printon

KIM Se Won. 2010. Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis. Texas A&M University.

LIUKKONEN Jarmo, JAAKKOLA Timo, KATAJA Jukka. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima oy

MANKA Marja-Liisa. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto oy

MARTELA Frank, JARENKO Karoliina. 2015 Draivi. Voiko Sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: Balto print

MARTELA Frank, JARENKO Karoliina. Mistä itseohjautuvuudessa on kysymys? Teoksessa: MARTELA Frank, JARENKO Karoliina(toim.). 2017. Itseohjautuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: Balto Print. s.9-32)

MARTELA Frank. Mitä Bakteerit ja kaljuorat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Teoksessa: MARTELA Frank, JARENKO Karoliina(toim.). 2017. Itseohjautuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: Balto Print. s.123-170)

MOKSI Katriina. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover

MÄKI Tiina, KUOPPAMÄKI sari. 2017. Johtamisen uudistaminen- uuden johtamisen ensiaskeleita. [viitattu 5.3.2018] saatavissa: <http://helmi.hel.fi/Sote/johtaminen/esmiesty%C3%B6/uusijohtamis-malli/Sivut/default.aspx>

OTALA Leena-Maija, MÄKI Tiina. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote alalla. Teoksessa: MARTELA Frank, JARENKO Karoliina(toim.). 2017. Itseohjautuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: Balto Print. s.265-286

RAN Ye Michelle, WANG Xiao-Hua, HEIN WENDT Frank J., WU Jinxi, EUWEMA Martin C. 2015: Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more, The International Journal of Human Resource Management, DOI:

10.1080/09585192.2015.1075570 [viitattu 3.4.2018] saatavissa:

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1075570>

RISTIKANGAS Marjo-Riitta, GRÜNBAUM Leni. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: talentum Pro

RISTIKANGAS Marjo-Riitta, RISTIKANGAS Vesa. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro oy

RÄSÄNEN Mikko, Johdanto- Miksi caoching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen Mikko (toim.) 2007. Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Prima Edita oy s.15-21

SALMINEN E. Olavi, Caoching on keskustelua Ihmisen ja liiketoiminnan kielellä, Teoksessa Räsänen Mikko (toim.) 2007. Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Prima Edita oy s.147-163

SURAKKA Tarja, LAINE Nina. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint

SYDÄNMAANKAKKA Pentti. 2016. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasaa Viisaaksi johtajaksi. Turenki: Hansaprint oy

SYRJÄNEN Tuomas, TOLONEN Arttu. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä- itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa: Martela Frank, Jarenko Karoliina. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua: Balto print s.201-219

THOMAS K.W(2000) Inrinsic motivation at work. San Francisko: Better-Koehler Publisher.

VIITALA Riitta, Esimiehestä coach. Teoksessa: Räsänen Mikko (toim.) 2007. Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Prima Edita oy s. 77-94

VIITALA Riitta. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia. Liiketaloustiede.

LIITE 1: TULOSKORTTI

Tuloskortti 2017 Hermannin ryhmäkoti

Tavoite: Otetaan uusi johtamismalli käyttöön

Tavoitetaso: Uusi johtamismalli otetaan käyttöön kaikissa työyhteisöissä ja sovitaan kehittämistoimenpiteet

Toimenpide: Siirretään syksyllä yksi esimiehelle kuuluva työtehtävä työyhteisön hoidettavaksi. Muodostetaan tiimit ryhmäkodin tarpeen ja profiilin mukaisesti.

Seuranta: Arvioidaan kuukausikokouksissa yhteisesti.

Mittari: Uusi johtamismalli on käytössä K/E

Vastuuhenkilö: Työyhteisö

Tavoite: RAFAELA luokitusten harjoittelu käynnistyy koulutusten päätyttyä

Tavoitetaso: Uusien yksiköiden kouluttautumisen kattavuus 95%

Toimenpide: Työvuorosunnittelun avulla mahdollistetaan kattava osallistuminen koulutuksiin.

Mittari: Koulutukset toteutuneet K/E

Vastuuhenkilö: Työyhteisö

Tavoite: Henkilökohtaisen budjetoinnin kokeilut työ- ja päivätoiminnassa sekä asumisessa

Tavoitetaso: Yksi asukas osallistuu kokeiluun, työntekijöiden tieto asiasta lisääntyy.

Toimenpide: Pidetään huolta, että asukas osallistuu koulutuksiin.

Mittari: Asukkaan osallisuus kokeiluun, työyhteisön osaamisen lisääntyminen.

Vastuuhenkilö: Työyhteisö ja asukas itse

Tavoite: Itsemääräämisoikeus – IMO-suunnitelmat asukkaille ja IMO-käsikirjaan tutustuminen

Tavoitetaso: IMO-suunnitelmat jokaiselle asukkaalle valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä. Työntekijöiden tietoisuuden lisääminen käsikirjaan tutustumalla.

Toimenpide: Suunnitelmien laadinta ja keskustelu työyhteisössä.

Mittari: Jokaiselle asukkaalle tehty suunnitelmat, IMO-käsikirja on työntekijöille tuttu.

Vastuuhenkilö: Työyhteisö ja asukkaat

Tavoite: Budjetissa pysyminen

Tavoitetaso: 100%

Toimenpide: 1-3 päivän poissaolot ilman sijaista, työn organisointi mahdollisimman hyödykkäästi, valmentavan työn lisääminen.

Mittari: Yhteinen budjettiseuranta

Vastuuhenkilö: Työyhteisö

Työyhteisön omat pelisäännöt

- * Yhteistyö – kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi
- * Annetaan työrauha toimistoon
- * Ollaan rehellisiä ja annetaan suoraa palautetta
- * Noudatetaan työaikoja, ilmoitetaan myöhästymisistä ja muutoksista.
- * Käytetään tietokonetta työajalla vain työhön liittyvissä asioissa
- * Keskitetään energia työntekoon, ei valittamiseen
- * Positiivinen asenne – edistetään myönteistä ilmapiiriä
- * Pidetään työympäristö ja yhteiset tilat siistinä korjaamalla omat jäljet
- * Vastataan sähköposteihin mahdollisimman pian
- * Annetaan aikaa asukkaille ja muistetaan asiakaslähtöisyys johtava teema
- * Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi ja itsestäsi

LIITE 3: TIIMIT: SOVITUT TIIMIT/VASTUUALUEET:

SOVITUT TIIMIT/VASTUUALUEET:

YMPÄRISTÖTIIMI

-ergonomia, kierrätys, esteettisyys, siivous

PELASTUSTIIMI

-turvallisuusasiat

YT-TIIMI

- YT-asiat, henkilöstön erikoisosaamiset

PEREHDYTYSTIIMI

-perehdytysmateriaalin päivitys, perehdytysprosessin toimivuus

ASIAKASVARATIIMI

-poti- tietojärjestelmä, rahavarojen ohjeiden mukainen käsittely

REKRYTOINTITIIMI

-rekrytointi, työvuorolistat

LÄÄKEHOITO/HOITOTOIMENPITEET TIIMI

-lääkeluvat, pistoluvat, lääkehoitosuunnitelman ja lääkehoitokansion ylläpito, lääkepoikkeamat, lääkehoitokoulutusten seuraaminen

PÄIVITTÄISTOIMINTATIIMI

-retket, juhlat, ohjattu toiminta, ulkoilut

IMO-TIIMI

-itseään määräämisoikeusasiat, eettisyys, asukaspalaverit

TALOUSTIIMI

-budjetti, laskut, hankinnat

RUOKATIIMI

-palmia, asukkaiden ruokatoiveet, tukkupohjan teko, tarkempi ruokalista, keittiön siisteys

KIRJAAMISTIIMI

-Effic, Rafaela, kirjaamisen perehdyttäminen uusille työntekijöille, uusimman tiedon hankinta

ATJ-VASTAAVAT

3. Valmentava esimiestyö

- Saan tarvittaessa tukea kollegoiltani tai lähiesimieheltäni.
- Esimieheni ei anna minulle valmiita vastauksia vaan auttaa minua löytämään ratkaisut itse.
- Esimieheni on riittävästi läsnä/tavoitettavissa.
- Meillä on keskinäinen luottamus esimieheni kanssa.
- Esimieheni osaa tarkastella asioita minun näkökulmastani.
- Esimieheni tukee tiimimme kehittymistä.



7

II. Itseohjautuvuus

- Toimin tiimissä, joka vastaa itse tavoitteistaan, toiminnastaan ja keinoistaan saavuttaa tavoitteensa.
- Minulla on tarpeeksi päätösvaltaa kantaakseni vastuun työstäni
- Kehitän aktiivisesti itseäni ja omia työtapojani.
- Perehdytämme uuden tiimin jäsenen itse.
- Tiimimme kokoontuu säännöllisesti käsittelemään yhteistä työtämme.
- Suunnittelemme tiimissä työvuorot, lomat ja sijaistukset.
- Meillä on sovitut roolit ja vastuut kokouksissa.
- Toimintani perusta on asiakas ja hänen hyvä asiakaskokemuksensa.

